

Travail de diplôme 2007

## Filière Economie d'entreprise

**L'impact du système d'évaluation sur la motivation  
et la performance des employés**

**Comparaison entre les domaines privé et public**



Etudiante : Linda Salamin

Professeur : David Giaque

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>2. RESUME.....</b>	<b>5</b>
<b>3. DEFINITION DE LA PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>7</b>
3.1. Système d'évaluation.....	8
3.1.1. Définition.....	8
3.1.2. Concept .....	8
3.1.3. Manager/évaluateur.....	10
3.1.4. Justice organisationnelle.....	12
3.2. La satisfaction au travail .....	13
3.2.1. Définition.....	13
3.2.2. Concept .....	14
3.3. Implication organisationnelle .....	15
3.3.1. Définition.....	15
3.3.2. Concept .....	15
3.4. Engagement organisationnel .....	17
3.4.1. Définition.....	17
3.4.2. Concept .....	17
3.5. Comportement organisationnel .....	18
3.5.1. Définition.....	18
3.5.2. Concept .....	18
3.6. Motivation .....	19
3.6.1. Définition.....	19
3.6.2. Concept .....	19
3.7. Performance .....	21
3.7.1. Définition.....	21
3.7.2. Concept .....	21
<b>4. RECHERCHE PAR OBJECTIF.....</b>	<b>23</b>
<b>5. METHODOLOGIE .....</b>	<b>23</b>
5.1. Méthode utilisée pour recueillir les données .....	23
5.2. Présentation de l'échantillon étudié .....	24
5.3. Difficultés rencontrées .....	24
5.4. Déroulement de l'étude .....	24
5.4.1. Septembre 2007 .....	24
5.4.2. Octobre 2007 .....	24
5.4.3. Novembre 2007 .....	25
5.4.4. Décembre 2007 .....	25
5.5. Points forts et points faibles de la méthodologie .....	25
5.5.1. Points forts.....	25
5.5.2. Points faibles.....	25
<b>6. DEFINITION DES DOMAINES ETUDIES : PUBLIC ET PRIVE .....</b>	<b>26</b>
6.1. Le domaine public .....	26
6.2. Le domaine privé .....	26

6.2.1. Alcan.....	26
6.2.2. Novelis.....	27
<b>7. RESULTATS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>29</b>
7.1. Résumé des entretiens qualitatifs du domaine public .....	29
7.2. Résumé des entretiens qualitatifs du domaine privé.....	37
7.3. L'évaluation et l'impact financier .....	49
7.4. Analyse des entretiens .....	50
7.4.1. Public .....	50
7.4.2. Privé.....	58
7.4.3. Similitudes .....	69
7.4.4. Divergences .....	71
<b>8. CONSTAT DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>74</b>
8.1. Variable indépendante – Système d'évaluation .....	74
8.2. Variable dépendante – Satisfaction .....	75
8.3. Variable dépendante – Implication.....	76
8.4. Variable dépendante – Engagement organisationnel.....	77
8.5. Variable dépendante – Comportement organisationnel .....	77
8.6. Variable dépendante – Motivation .....	78
8.7. Variable dépendante – Performance .....	79
8.8. Synthèse .....	80
<b>9. RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>82</b>
9.1. Public .....	82
9.2. Privé.....	85
<b>10. CONCLUSION .....</b>	<b>87</b>
10.1. Ouverture de nouvelles pistes de recherche.....	89
10.2. Points forts et points faibles de ce travail .....	90
10.2.1. Points forts.....	90
10.2.2. Points faibles.....	91
<b>11. SYNTHÈSE.....</b>	<b>92</b>
<b>12. SOURCES .....</b>	<b>93</b>
<b>13. ANNEXES .....</b>	<b>95</b>
13.1. Annexe 1 : Guide d'entretien.....	95
13.2. Annexe 2 : Tableau d'analyse du domaine public .....	97
13.3. Annexe 3 : Tableau d'analyse du domaine privé.....	102
13.4. Annexe 4: Planning .....	108
13.5. Annexe 5 : Pyramide de Maslow .....	111
<b>14. REMERCIEMENTS ET ATTESTATION .....</b>	<b>112</b>

## 1. INTRODUCTION

Le milieu scolaire connaît depuis de nombreuses années des systèmes d'évaluation concrets qui, pendant longtemps, n'eurent pas ou peu de pendant dans la vie active. Toutefois, depuis quelques années, les systèmes d'évaluation gagnent du terrain dans de nombreux domaines, aussi bien privés (entreprises) que publics (administration, armée etc). Le phénomène est d'importance et mérite que l'on y consacre du temps.

Enthousiasmée par le domaine des Ressources Humaines et le domaine public, dont j'ai fait mon option majeure en 3<sup>ème</sup> année, j'ai décidé d'y consacrer mon travail de diplôme. Certes, le thème des systèmes d'évaluation est vaste et il aurait été impossible de le couvrir de façon exhaustive par le biais de cette étude.

Mon travail, dont le thème est « L'impact du système d'évaluation sur la motivation et la performance des employés », a pour seul prétention d'aborder une toute petite parcelle de la problématique des systèmes d'évaluation. Mais il sera mis en perspective par une approche comparative entre les domaines privé et public.

En effet, la direction et le management des organisations publiques sont en pleine mutation. De plus en plus, ils se rapprochent de ceux des entreprises privées. Le domaine public se dirige clairement vers une culture de la performance, rendant la comparaison encore plus pertinente.

Cette recherche présente un intérêt actuel. En effet, à l'heure où les primes de fin d'année et les augmentations salariales dépendent pleinement de l'évaluation annuelle, ce thème prend tout son sens du point de vue de l'employé.

Comme on pourra le constater, cette étude a montré que les systèmes d'évaluation n'atteignent pas toujours les buts visés. Ce sujet présente donc également un intérêt dans la mesure où il peut contribuer, si peu soit-il, à l'amélioration du système aussi bien pour les évaluateurs que pour les évalués. Par ailleurs, il paraît souhaitable que le système d'évaluation soit lui-même « évalué » régulièrement tant il est vrai que la société et les mentalités changent et qu'une adaptation régulière est nécessaire.

Ainsi, et toutes proportions gardées, ce travail a pour objectifs de :

- Cerner quels sont les déterminants importants qui influent sur la motivation et la performance
- Cerner les impacts des systèmes d'évaluation sur les différents déterminants
- Ressortir les points positifs et les points négatifs
- Pouvoir ressortir des recommandations afin de perfectionner ou amender le système
- Ouvrir des voies de recherches

Dans le but de répondre à ces objectifs, une étude qualitative a été effectuée auprès de seize personnes appartenant à part égale aux domaines privé et public et exerçant à divers niveau hiérarchique allant jusqu'à membre de la Direction.

Comme il a été dit plus haut, ce travail de diplôme a des limites. Le petit nombre de personnes interviewées ne m'autorise pas à tirer des conclusions exhaustives pas plus que des vérités absolues. Toutefois, il permet de visualiser des tendances générales que je recommande de considérer avec circonspection.

## 2. RÉSUMÉ

Il est étonnant de voir l'engouement des managers pour l'évaluation annuelle alors que celle-ci n'impacte que la moitié de leurs collaborateurs.

Ce travail se base sur les dires d'employés de niveaux hiérarchiques divers qui ont été récoltés au cours d'entretiens qualitatifs. Cependant, le petit nombre de personnes interviewées ne constitue pas un échantillon représentatif et n'autorise pas à tirer des conclusions exhaustives, pas plus que des vérités absolues. Toutefois, il permet de visualiser des tendances générales qu'il est recommandé de considérer avec prudence.

Les buts de ce travail étaient :

- Cerner quels sont les déterminants importants qui influent sur la motivation et la performance
- Cerner les impacts des systèmes d'évaluation sur les différents déterminants
- Ressortir les points positifs et les points négatifs
- Pouvoir ressortir des recommandations afin de perfectionner ou amender le système
- Ouvrir des voies de recherches
- Comparer le domaine privé et le domaine public

Tout d'abord, il a fallu définir les déterminants qui gravitent autour de la motivation et de la performance. Les principaux déterminants qui influencent la motivation, en commençant par l'évaluation, sont : Le système d'évaluation, le manager qui la mène, la justice organisationnelle, la satisfaction au travail, l'implication au travail, l'engagement organisationnel et le comportement organisationnel. Au sujet de la performance, il s'avère que le principal déterminant est la motivation.

Suite aux entretiens effectués à part égale dans les domaines privé et public, il a été possible de ressortir les principaux impacts de l'évaluation et de les comparer entre les deux domaines. Il semblerait que, malgré les efforts que les managers mettent dans cette évaluation, l'effet espéré ne soit pas présent chez tous les collaborateurs. L'évaluation est toujours constituée de trois parties distinctes : l'évaluation proprement dite (sur l'atteinte des objectifs et les caractéristiques professionnelles et personnelles), la définition des objectifs pour l'année à venir et, enfin, les remarques, besoins et désirs émis par l'évalué.

Les collaborateurs évalués apprécient l'entretien de l'évaluation car c'est l'occasion de parler ouvertement, tant du négatif que du positif, et de pouvoir, éventuellement, clarifier certains points. De plus, ils ont la possibilité de transmettre leurs demandes et leurs besoins de manière formelle. Les managers, quant à eux, estiment ce moment car il s'agit d'un moment privilégié qu'ils passent avec leur collaborateur et, durant lequel, ils sont à son écoute et à son entière disposition. C'est l'opportunité d'un dialogue qui, durant l'année, est rare, par manque de temps.

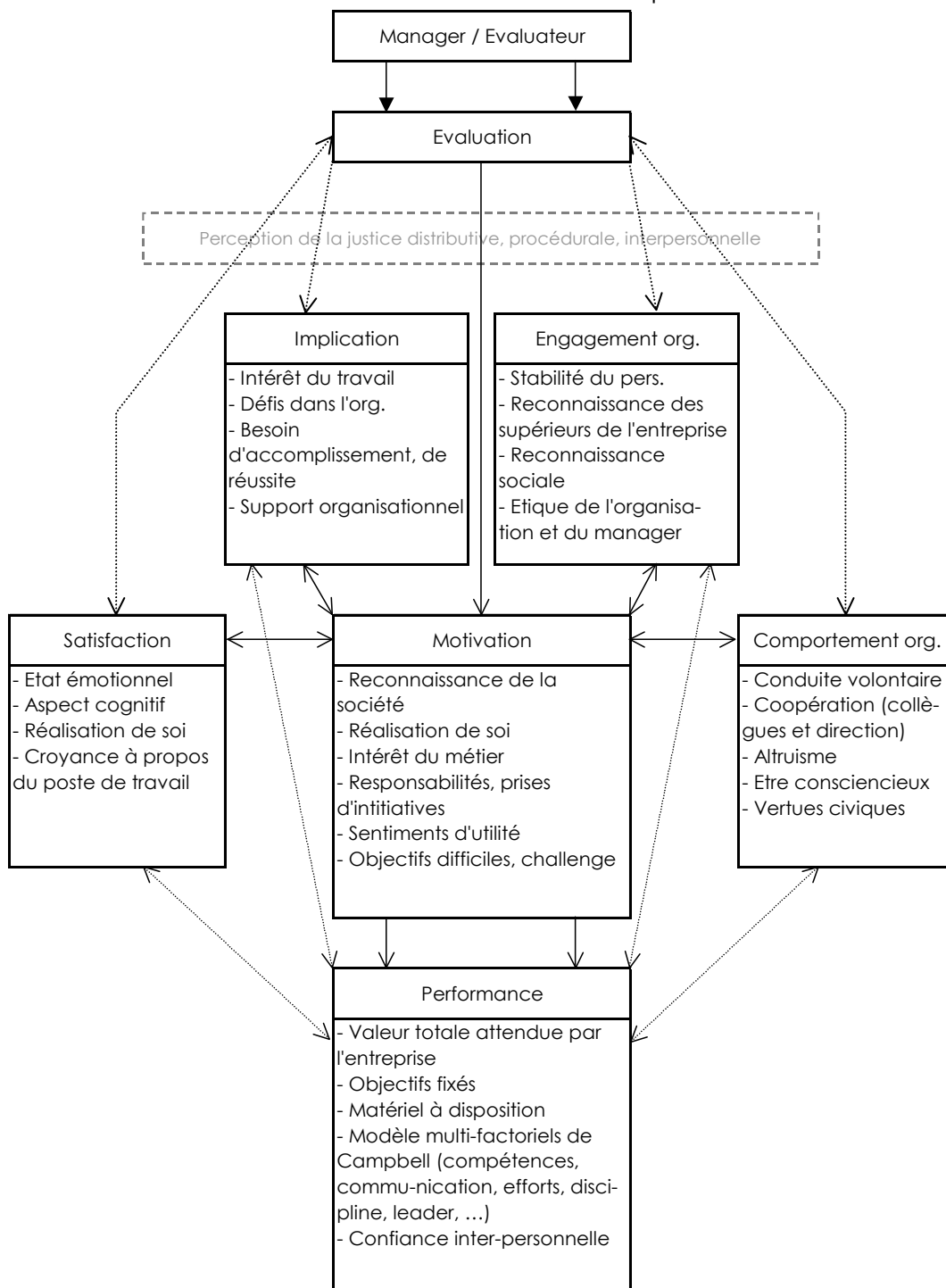
Il a été constaté que les résultats attendus, selon la théorie, n'atteignaient pas les espérances et croyances des managers. Quelque soit le déterminant, jamais plus de la moitié des personnes interrogées ne se sentait concernée. Toutefois, des objectifs définis de manière adéquate et précise devraient, selon la théorie, provoquer un élan chez la personne évaluée ! Cependant, il semblerait que cela ne soit pas le cas.

En revanche, il faut relever l'apparition d'un nouveau facteur : l'aspect financier. En effet, celui-ci a une forte influence sur les personnes évaluées et semble être un moteur de taille en terme de motivation et de performance.

A ce sujet, la différence la plus flagrante entre les domaines privé et public est l'importance de l'aspect financier qui découle de l'évaluation et de son influence. Mais, il se pourrait que ce soit dû au type de rémunération, à savoir une prime dans le domaine privé et une augmentation de salaire dans le public.

### 3. DÉFINITION DE LA PROBLÉMATIQUE

Les divers ouvrages et documents qui ont été lus dans le cadre de cette étude ont démontré que différents déterminants influençaient la motivation et la performance : Le système d'évaluation, le manager qui mène l'entretien, la justice organisationnelle, la satisfaction au travail, l'implication au travail, l'engagement organisationnel et le comportement organisationnel. Ci-dessous, le design de la recherche explique schématiquement le rôle des divers déterminants dans l'influence de l'évaluation sur la motivation et la performance.





Afin de bien comprendre le déroulement de l'étude, il est important de définir clairement ces déterminants. C'est la raison pour laquelle ce document débute par une partie théorique. Il s'ensuivra les résultats bruts des entretiens puis l'analyse de ceux-ci et enfin quelques recommandations, la conclusion et la présentation de nouvelles pistes de recherche.

### **3.1. Système d'évaluation**

#### **3.1.1. Définition**

*Evaluer le rendement des employés consiste à porter un jugement sur leurs comportements, sur leurs contributions et/ou sur leurs réalisations au travail au cours d'une période donnée.<sup>1</sup>*

#### **3.1.2. Concept**

L'évaluation annuelle a plusieurs buts. D'une part, cette pratique devrait optimiser le rendement des collaborateurs, ce qui favorise l'atteinte des objectifs de l'organisation. D'autre part, elle permet une récolte de données utiles à la gestion des Ressources Humaines. En effet, elles servent, par exemple, à sonder l'efficacité de la formation, planifier les effectifs, déterminer la rémunération variable, etc.

De nombreuses études ont été menées sur les méthodes d'évaluation, sur leur rendement, leur efficacité, leur précision quant aux cotes de rendement. Cependant, elles n'ont pas apporté de grands résultats. Il semblerait que toutes ces méthodes se valent.

Actuellement, selon la majorité des auteurs, cette évaluation est *un processus rationnel, neutre et passif par l'intermédiaire duquel les gestionnaires cherchent à mesurer le plus objectivement possible le rendement de leurs subordonnés*. Toutefois, les résultats des études menées durant les années 1980-1990 expliquent que les managers et les employés expriment de l'insatisfaction à l'égard du processus d'évaluation du rendement : trop d'indulgence, d'imprécision et un manque d'objectivité des cotes du rendement. En effet, une étude menée plus récemment démontre un manque de motivation venant des cadres. Elle est due à *un manque de formation et au caractère inadéquat du matériel mis à disposition.<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> ST-ONGE, MORIN, BELLEHUMEUR, DUPUIS, Motivation des cadres à évaluer le rendement de leurs employés : perspectives rationnelle, politique et symbolique, HEC Montréal, UQAM, 2004

<sup>2</sup> Ibid.

### La théorie de la fixation des objectifs

Selon cette théorie, la fixation des objectifs améliorerait la performance. Elle donnerait à l'individu la liberté d'intensité de ses efforts et l'orientation de ceux-ci. En effet, l'individu va, dans la majorité des cas, orienter ses actions vers les objectifs qu'il a à atteindre. L'être humain n'étant pas toujours rationnel, il va parfois définir une priorité en fonction de sa volonté.<sup>3</sup> Il est important que l'objectif soit adapté à l'employé. Si la barre est trop haute, cela peut alors le décourager. A l'inverse, si la barre est trop basse, cela bride les progrès, le démotive à l'image d'un élève surdoué dans une classe inadaptée. Toutefois, les objectifs déterminés ne constituent pas les seules tâches que l'employé doit gérer. Il y a aussi la mission générale de celui-ci et les imprévus. Ainsi, lors de l'évaluation, il ne faut pas oublier de prendre ces tâches supplémentaires en considération et de ne pas se baser seulement sur l'atteinte des objectifs.<sup>4</sup>

Cette théorie est concluante à certaines conditions :

- Les objectifs doivent être clairement définis, précis et difficiles.
- *L'employé considère avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs.*
- *Un feed-back de qualité est mis en place : les supérieurs informent les employés des progrès accomplis par rapport aux objectifs. Cela permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but.*
- *Des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint.*
- *L'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collabore aux programmes de fixation des objectifs.*
- *Les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée.*

« Les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel. Les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même ». M. Amabile (1993)<sup>5</sup>

### La méthode SMART

Lors de l'entretien d'évaluation, des objectifs de prestation et des objectifs de développement personnel sont formulés. Ils serviront de fil conducteur pour l'année à venir. La théorie sur la fixation des objectifs a énoncé un certain nombre

---

<sup>3</sup> HIRECHE, L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel, Université Paris-Dauphine, France, 2004

<sup>4</sup> CASTANG, Apprécier la performance et développer les compétences, 2004

<sup>5</sup> ROUSSEL, La motivation au travail – concept et théories, Les notes du LIRHE, 2000

de conditions à remplir afin qu'ils améliorent la performance. Il existe une autre méthode relativement connue, il s'agit de la méthode SMART :

- Spécifique : Un objectif ne peut être formulé de manière vague et générale, mais doit être défini de manière rigoureuse et précise.
- Mesurable : Afin de pouvoir examiner si les objectifs sont atteints, ceux-ci doivent être mesurables.
- Acceptable : Les objectifs doivent être acceptés par le collaborateur.
- Réalisable : Lors de la détermination des objectifs, il est utile de s'accorder un temps de réflexion au sujet de la faisabilité et du réalisme des objectifs. Si ces derniers sont trop ambitieux, il est impossible de les atteindre, ce qui est inévitablement démotivant pour le collaborateur.
- Temps : Il est convenu d'une échéance à laquelle l'objectif doit être atteint.

### **3.1.3. Manager/évaluateur**

Le déroulement de l'évaluation peut énormément varier en fonction de l'évaluateur, de ses qualités humaines et de son style de gestion. Et parmi ces caractéristiques qui peuvent influencer le déroulement de l'évaluation, il y a, entre autres, l'éthique du manager et les qualités suivantes, qui ont été relevées lors d'une étude sur les qualités les plus appréciées chez un dirigeant : *le sens de l'équité, la capacité d'aimer, l'ouverture d'esprit, l'honnêteté, la générosité, le courage, le sens des responsabilités et le jugement.*

#### L'éthique du manager

*L'influence du comportement du dirigeant est plus visible dans les petites organisations que dans les grandes entreprises. Malgré tout, leurs actions servent de modèle ou de référence au sein de l'organisation, leur exemplarité reste ainsi fondamentale. De même, ce que la direction punit ou récompense exerce une influence sur les comportements.*

Il semblerait que, selon une étude menée par Howard et Tyler (1986), les collaborateurs accordent beaucoup d'importance à la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec les supérieurs et au comportement d'équité de ceux-ci. L'éthique du manager peut être perçue à travers ses caractéristiques personnelles et sa façon de gérer ses collaborateurs :

*L'éthique liée aux caractéristiques personnelles des managers (Kaptein, 2003) :*

- Authentique : *un manager authentique sait pourquoi il agit et quel but il poursuit, il est ainsi plus capable de résister à la pression et aux tentations. Le manager authentique a une perception claire de ses limites, de ses idéaux et des valeurs qui guident son action.*

- *Fiable* : c'est un manager sur lequel on peut compter. Il dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit. Il respecte ses engagements. Il est cohérent et constant d'une situation à une autre.
- *Constructif* : à l'intersection des intérêts des différentes parties prenantes, le manager doit créer de la valeur sur les plans économique, écologique et social. Le manager constructif est responsable, il est susceptible de rendre compte de ses actes et décisions. A l'écoute, il est prêt à accepter la critique et à se remettre en question.

*L'éthique des managers dans la façon dont ils gèrent les salariés (Whitener, 1998)*

- *La qualité de la communication* : celle-ci est liée au fait d'expliquer les décisions prises et de pouvoir instaurer un échange ouvert entre managers et salariés. (On peut noter que ces critères rejoignent ceux de la justice interactionnelle ; voir point 3.1.4).
- *Le souci du bien-être des collaborateurs et la protection de leurs intérêts.* (Cet élément est une des composantes de la justice interactionnelle).
- *Le partage et la délégation du pouvoir* : dans le cadre de la théorie de l'échange social, le partage et la délégation du pouvoir sont des récompenses sociales qui symbolisent l'approbation et le respect que le manager accorde à son subordonné.<sup>6</sup>

Une autre étude réalisée par Gerstner et Day (1997) atteste une relation significative entre la qualité de l'échange leader-membre et la performance au travail. La qualité de ces échanges influence aussi l'implication, la satisfaction au travail. De plus, d'autres études empiriques réalisées ultérieurement viennent corroborer ces résultats.<sup>7</sup>

A l'inverse des qualités citées ci-dessus, qui font qu'un manager est apprécié, il y a quelques comportements qui sont à éviter lors de l'évaluation :

- Le manager ne doit pas jouer un rôle de psychologue (analyse du caractère et des comportements).
- Il doit éviter de montrer de l'insécurité car ceci pourrait éveiller un sentiment de méfiance chez l'évalué.
- On n'évalue pas la performance de l'employé, mais sa contribution à la réussite de l'organisation.
- On vérifie si les résultats sont atteints, mais on ne compare pas les objectifs car tous ne sont pas quantifiables de la même manière et cela créerait un sentiment d'injustice chez l'évalué.
- Il ne faut pas porter de jugement sur les traits de caractères déficients.
- Il est recommandé d'éviter de comparer les collègues de travail.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> HIRECHE, 2004, op. cit.

<sup>7</sup> CHARLES-PAUVERS, COMMEIRAS, PEYRAT-GUILLARD, ROUSSEL, Les déterminants psychologiques de la performance au travail : bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, LIRHE - Université des Sciences Sociales, sept. 2006

<sup>8</sup> NDI ZAMBO, Les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité, Conférence au Bénin, 2001

### **3.1.4. Justice organisationnelle**

Il paraît judicieux important de préciser que ce chapitre sur la justice organisationnelle est présent à titre indicatif. En effet, elle joue un rôle dans l'impact de l'évaluation sur la motivation et la performance, mais cette étude a été menée sans en tenir compte.

#### Définition

*Selon la définition de Folger et Cropanzano (1998), la justice organisationnelle fait référence aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle). La perception de justice organisationnelle reflète le jugement qu'un individu porte face à une ou à plusieurs de ces trois dimensions.*

#### La justice distributive

*La justice distributive tire son origine des travaux de Adams (1965) et de sa théorie de l'équité. Celle-ci propose que les individus fassent des évaluations cognitives du ratio entre leur apport à l'organisation et ce qu'ils reçoivent de cette dernière. Par la suite, ils comparent ce ratio à d'autres référents. Si l'individu se sent trop récompensé, un sentiment de culpabilité émergera. Si l'individu se sent sous-récompensé, un sentiment de colère s'ensuivra. Enfin, si l'individu perçoit que la comparaison des ratios est équilibrée, il éprouvera une certaine satisfaction.*

*C'est l'équilibre résultant de la comparaison des ratios qui amènera l'individu à percevoir la distribution des ressources dans son organisation comme équitable.*

*Mais cet aspect de la justice organisationnel ne peut pas, à lui seul, expliquer les réactions d'un individu. C'est pourquoi des chercheurs se sont concentrés sur un autre aspect de la justice organisationnelle. Ils se sont intéressés aux processus menant à l'attribution des ressources plutôt qu'aux résultats de cette attribution. C'est ce courant de recherche qui a mené au concept de justice procédurale.*

#### La justice procédurale

*Il existe deux approches de la justice procédurale mais l'une d'elles a été retenue par plusieurs chercheurs, il s'agit de la théorie de Leventhal (1980). Elle met l'accent sur les éléments mêmes du processus plutôt que sur la perception de contrôle de ce dernier.*

Selon cette théorie, une procédure est juste lorsqu'elle est conforme aux six critères suivants :

- 1) la consistance : l'application des procédures est uniforme entre les individus et à travers le temps.
- 2) la neutralité : les décideurs sont objectifs et neutres.
- 3) l'information adéquate : les procédures ne sont pas basées sur des informations erronées.
- 4) la possibilité de révision : des activités d'appel sont possibles si une injustice est commise dans les procédures de distribution.
- 5) la représentation : tous les groupes affectés sont entendus.
- 6) l'éthique : les procédures sont éthiques et morales.

### La justice interactionnelle

Elle se définit par la perception qu'un individu se fait de la qualité des communications et des échanges avec ses supérieurs ou ses collègues. Lorsque les individus se sentent traités avec respect et dignité ils ont une perception de justice plus grande.<sup>9</sup>

Selon des études menées en 2001 par Colquitt ainsi que Cohen-Charash et Spector, il y aurait un lien fort entre la justice organisationnelle et le comportement organisationnel. Ceci peut être expliqué de la manière suivante : un individu qui se sent traité équitablement par rapport à ses collègues mais aussi par rapport au travail qu'il fournit sera disposé à donner plus de lui-même. En effet, il est récompensé et reconnu pour les efforts qu'il fournit. Il ressort d'autres études (Kim et Mauborgne, 1998 et Cloutier, 2003) que le manager peut avoir une influence directe sur le comportement organisationnel en ayant un comportement qui soit perçu comme équitable avec ses collaborateurs.

Ces mêmes études ont aussi démontré que la justice organisationnelle avait de l'influence sur la satisfaction à l'égard du supérieur, de la confiance à l'égard de la direction, de l'engagement organisationnel, de la satisfaction au travail, etc. Il semblerait que c'est la justice interactionnelle qui influence le plus la satisfaction et l'engagement des salariés.<sup>10</sup>

## **3.2. La satisfaction au travail**

### **3.2.1. Définition**

Selon Locke (1976), la satisfaction au travail se définit comme « un état émotionnel positif ou agréable résultant de l'évaluation faite par une personne de

---

<sup>9</sup> DOUCET, Mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques, ESG-UQAM Montréal, 2004

<sup>10</sup> HIRECHE, 2004, op. cit.

*son travail ou de ses expériences de travail ». Ou encore « elle correspond à une réaction affective face à un travail, résultant de la comparaison des résultats réels avec ceux désirés.<sup>11</sup> Selon Spector (1997), elle constitue « le résultat de ce que les gens ressentent face à leur emploi ou différents aspects de celui-ci »,<sup>12</sup> Qu'elle soit un état émotionnel ou le résultat de ressentis, l'idée principale est que la satisfaction au travail découle de la place de travail, de ce que l'on y fait et ressent.*

### **3.2.2. Concept**

De nombreuses études ont été menées au sujet de l'influence de la satisfaction au travail sur la performance au travail. Un écrit récent (Saari et Judge, 2004) relève les résultats contradictoires qui émanent de ces analyses. En effet, pour certains, les employés heureux auraient un rendement plus élevé ; pour d'autres, quelque soit la satisfaction de l'employé, sa performance est identique.

De 1960 à 1985, toutes les études entreprises aboutissaient à des résultats pessimistes en comparaison à la position de l'Ecole des Relations Humaines qui, elle, prétendait que la satisfaction au travail influençait la performance. En 1985, Iaffaldano et Muchinsky publient une étude qui démontre clairement que la satisfaction au travail n'a qu'une très faible corrélation avec la performance. Ce résultat détruit une croyance datant d'un demi siècle suivie par beaucoup de praticiens en Gestion des Ressources Humaines, de philosophes, de scientifiques, etc. Le lien ne serait pas direct. En effet, la satisfaction influencerait d'autres facteurs, tel que le bien-être au travail, la stabilité psychologique, qui, eux, auraient une répercussion sur la performance du collaborateur.

Plus tard, suite à divers événements, cette étude est remise en question sur différents points. Quelques lacunes ont été identifiées : la définition de la performance n'était pas clairement définie et variait en fonction du terrain ; de ce fait, l'étude manquait d'homogénéité. A l'époque, le concept de performance individuelle était mal connu des scientifiques. La méthodologie n'était pas adéquate au niveau de l'étude. Enfin, depuis les années 1980, les méthodes d'analyse ont connu de grands changements ; celles utilisées alors ne sont plus correctes aujourd'hui. Ainsi, suite à ces constatations, de nouvelles études ont été menées par différents chercheurs qui, après une redéfinition de la performance et une correction scientifique des résultats, ont finalement pu définir clairement que la satisfaction au travail influençait la performance au travail.<sup>13</sup>

Il est important de retenir que le concept de satisfaction au travail regroupe à la fois les sentiments que ressent un employé face à son travail et l'aspect cognitif de celui-ci. En effet, une place peut être plaisante de par les tâches à réaliser,

---

<sup>11</sup> MIGNONAC, Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2004

<sup>12</sup> BLAIS, Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester, Université de Québec, 2005

<sup>13</sup> CHARLES-PAUVERS, COMMEIRAS, PEYRAT-GUILLARD, ROUSSELL, 2006, op. cit.



l'ambiance de travail, l'espace de travail, etc. ; mais ne pas l'être d'un point de vue cognitif car le travail se répète, il est facilement appris, il n'est rapidement plus enrichissant et ne nous apprend plus rien... Ceci ne donnera pas à l'individu un sentiment d'entière satisfaction. En effet, le besoin de réalisation de soi, d'accomplissement et de réussite n'est, dans ce cas, pas comblé. La satisfaction au travail du collaborateur n'étant pas très développée, elle influencera négativement la motivation.

De plus, Weiss (1999) a montré, lors d'une étude, que *l'humeur (qui avait été relevée quatre fois par jour pendant seize jours) des employés et leurs croyances à propos de leur emploi contribuent significativement et indépendamment à l'explication de la satisfaction générale au travail.*<sup>14</sup> Ceci confirme ce qui est énoncé ci-dessus : si un poste nous paraît intéressant, cela nous donnera de la satisfaction. Mais ce sentiment est très personnel. A contrario, si le poste ne nous permet pas de nous épanouir intellectuellement, cela pourrait nous démotiver et nous encourager à quitter l'organisation.

### **3.3. Implication organisationnelle**

#### **3.3.1. Définition**

Le concept d'implication organisationnelle est traditionnellement défini comme une attitude qui décrit/qualifie la relation/lien unissant l'employé et son travail. Selon Lapointe (1995) « Le concept d'implication au travail se propose de prendre en compte la subjectivité et la volonté qui caractérisent le travail réel et qui laissent aux salariés l'attention portée au travail, la rapidité d'intervention en cas d'imprévu, les efforts consentis pour obtenir productivité et qualité, l'intérêt porté au travail »<sup>15</sup>.

#### **3.3.2. Concept**

L'implication est l'attachement de l'employé à son travail et son identification à son emploi, au rôle qu'il détient dans l'organisation. A partir de ceci, différents déterminants peuvent influencer cette implication tels que :

- les défis proposés par l'organisation et les moyens mis à disposition pour les atteindre,
- l'adéquation des moyens mis à disposition pour effectuer les tâches générales,
- l'adaptation partielle du salaire en fonction de la performance,...

---

<sup>14</sup> MIGNONAC, 2004, op. cit.

<sup>15</sup> PAILLE, Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait, Université du Maine, 2004



Le besoin d'accomplissement et de réussite influence aussi fortement l'implication d'un individu dans son travail. Si ce besoin est fort, l'implication de l'employé sera d'autant plus intense. Ce besoin fait partie de la pyramide de Maslow, composé d'un mélange de besoin d'estime de soi et de besoin de s'accomplir, de se réaliser. Ce dernier est, pour Maslow, le sommet des aspirations humaines (voir annexe 5). Il aura donc une forte influence.

Au fil des années et des études, le terme d'implication a été divisé en trois types :

- L'implication affective : qui reflète l'identification et l'attachement émotionnel d'une personne à l'égard d'une organisation particulière. Le collaborateur reste par désir, par volonté profonde.
- L'implication de continuité : le collaborateur connaît les pertes qui découleraient de son départ de l'organisation.
- L'implication normative : qui correspond à un sentiment d'obligation morale, de loyauté de demeurer au sein d'une organisation (par exemple parce qu'il y a un projet en cours).<sup>16</sup>

En théorie, l'employé qui se sent affectivement impliqué dans son travail, dans son poste devrait être très performant ! Cependant, des études empiriques ont montré qu'il n'existait qu'une faible relation entre l'implication et la performance.

### Support organisationnel

L'implication existe dans les deux sens : l'employé est impliqué dans l'organisation et dans la vie de celle-ci ; mais il y a aussi l'implication de l'entreprise envers son collaborateur. Le support organisationnel est la perception du collaborateur de l'implication de l'organisation à son égard. Autrement dit, sa perception de l'attention que son organisation lui porte.

En effet, ceci a une influence sur les attitudes, le comportement et la performance du collaborateur. S'il reçoit un support de son organisation, il fera preuve de réciprocité et mettra tout en œuvre pour aider l'organisation à atteindre ses buts, ses objectifs.

Les études menées ont montré que le support organisationnel influence positivement l'implication au travail, le comportement organisationnel et la performance.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> CHARLES-PAUVERS, COMMEIRAS, PEYRAT-GUILLARD, ROUSSELL, 2006, op. cit.

<sup>17</sup> Ibid.

## 3.4. Engagement organisationnel

### 3.4.1. Définition

L'engagement organisationnel est une notion proposée pour rendre compte d'une facette importante de la mobilisation du personnel dans une entreprise. En effet, il traduit la nature et la force des liens qui unissent l'individu à son organisation. Il est un critère important de l'efficacité organisationnelle, étant donné qu'il prédit la stabilité du personnel ainsi que son degré de mobilisation (Ketchum et Trist, 1992).<sup>18</sup>

### 3.4.2. Concept

Comme pour l'implication, l'engagement organisationnel a été divisé en trois types similaires à ceux de l'implication :

- *affectif* : désigne une identification, un attachement émotionnel à l'organisation.
- *de continuité* : basé sur les coûts perçus engendrés par la rupture du lien contractuel avec l'entreprise. Certains auteurs proposent là encore deux sous-dimensions : le collaborateur reste parce qu'il trouve plus opportun de rester dans l'entreprise que de la quitter, étant donné ce qu'il y a investi (temps, énergie,...). Le collaborateur reste à cause de l'absence d'opportunités. Dans ce dernier cas, l'engagement aura des effets négatifs sur le comportement de l'individu.
- *normatif* : représente une attitude de loyauté envers l'organisation dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard.

Ainsi, au travers d'études, on a pu constater que l'engagement affectif développe chez l'individu une attitude très positive envers l'organisation. Il contribue spontanément au bon fonctionnement de l'entreprise, il s'investit par son propre désir. Les individus éprouvant un sentiment d'engagement normatif ne développent pas le même enthousiasme dans leur investissement pour leur organisation mais *n'en indiquent pas moins une prédisposition favorable à agir dans l'intérêt de l'entreprise*. Enfin, les collaborateurs ressentant un sentiment d'engagement de continuité ne développent plus d'enthousiasme, d'intérêt pour leur organisation. Ils ressentent un sentiment de frustration, ce qui aurait tendance à entraîner un comportement inadéquat.<sup>19</sup>

Pour renforcer l'engagement des collaborateurs, l'organisation doit leur montrer son appui, son soutien, leur montrer de l'intérêt et leur témoigner sa confiance.

---

<sup>18</sup> MORIN, AUDEBRAND, L'engagement organisationnel et le sens du travail, HEC Montréal, Service de l'enseignement du management

<sup>19</sup> BENTEIN, VANDENBERGHE, DULAC, Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2004

Elle peut les faire participer aux prises de décisions, écouter leurs opinions, faire preuve de transparence,...<sup>20</sup>

De plus, si le responsable, dans son comportement, fait preuve d'une certaine éthique, il pourra influencer ses collaborateurs positivement dans leur engagement organisationnel. Un traitement équitable envers ses subordonnés augmentera leur satisfaction au travail et leur considération à l'égard de leur supérieur. Ils s'impliqueront plus librement dans l'organisation et déploieront plus d'efforts que s'ils n'ont que leur propre intérêt en tête.<sup>21</sup>

### **3.5. Comportement organisationnel**

#### **3.5.1. Définition**

*Les comportements citoyens (ou comportement organisationnel) recouvrent tout ce qui, en dehors de la tâche prescrite, ou plus largement de l'activité de travail, concourt à augmenter ou maintenir la qualité du contexte du travail et correspond à des comportements d'aide (Organ, 1997 ; Motowidlo, 2000)<sup>22</sup>. Ils relèvent de conduites volontaires et ne font l'objet d'aucune récompense institutionnalisée.<sup>23</sup>*

#### **3.5.2. Concept**

Une entreprise ne peut fonctionner que si ses collaborateurs coopèrent avec la direction et, surtout, entre eux. Les collaborateurs doivent avoir le souci de l'intérêt de l'organisation, de l'intérêt collectif et de celui des autres collègues.<sup>24</sup>

Il peut être intéressant de savoir que beaucoup d'entreprises prennent cette dimension en considération dans l'évaluation des performances de leurs collaborateurs. En effet, lors d'une étude menée en 2000, 80% des cas étudiés en tenaient compte. La taxonomie la plus utilisée est celle d'Organ qui comprend cinq critères :

- *L'altruisme* (comportement d'aide)
- *Le fait d'être consciencieux* (savoir vivre)
- *La sportivité* (ne pas se plaindre pour des broutilles)
- *La courtoisie* (consulter les autres avant d'agir)
- *La vertu civique* (se soucier de questions préoccupantes pour l'entreprise)

---

<sup>20</sup> JUTRRAS, VAILLANCOURT, Satisfaction et motivation au travail, 2003

<sup>21</sup> HIRECHE, 2004, op. cit.

<sup>22</sup> CHARLES-PAUVERS, COMMEIRAS, PEYRAT-GUILLARD, ROUSSELL, 2006, op. cit.

<sup>23</sup> PAILLE, 2004, op. cit.

<sup>24</sup> ALEXANDRE-BAILLY, BOURGEOIS, GRUERE, RAULET-CROSET, ROLAND-LEVY, Comportements humains et management, édition Pearson Education, 2003

L'altruisme est le critère le plus souvent inclus dans l'évaluation et est celui qui influence le plus la performance.<sup>25</sup> De plus, il peut être intéressant de savoir que l'homme a un penchant altruiste dans sa nature.<sup>26</sup> C'est un comportement naturel qui peut être plus ou moins développé selon les individus. D'où, peut-être, cette tendance à mesurer le degré d'altruisme lors de l'évaluation, de manière à récompenser les collaborateurs qui sont disposés à l'entraide.

## **3.6. Motivation**

### **3.6.1. Définition**

*La motivation est, dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement dans une action ou expérience. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption.*<sup>27</sup>

### **3.6.2. Concept**

*«Faire des efforts significatifs pour faire un bon travail» serait la traduction observable d'un comportement motivé dans le travail. Ce comportement résulterait en performance, à condition que l'individu, d'une part, dispose des capacités pour atteindre les objectifs de performance attendus par l'organisation, et d'autre part, perçoive adéquatement son rôle dans l'organisation.*<sup>28</sup>

Le concept de motivation au travail n'a pas toujours existé. En effet, il est entré dans le langage courant pendant le 2<sup>ème</sup> tiers du 20<sup>ème</sup> siècle. Il est apparu car l'enjeu de la croissance du gain et de la productivité inquiétaient les managers. Ceux-ci ont engagé des psychosociologues afin qu'ils proposent une organisation scientifique de l'entreprise basée sur les questions «comment rendre plus efficace, plus productif, de manière individuelle et collective». Les psychosociologues ont découvert que les capacités individuelles (*intellectuelles, physiques, savoir-faire*) influençaient la motivation, et que celle-ci influençait la performance. C'est alors que le terme de motivation au travail est apparu.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> CHARLES-PAUVERS, COMMEIRAS, PEYRAT-GUILLARD, ROUSSELL, 2006, op. cit.

<sup>26</sup> ALEXANDRE-BAILLY, BOURGEOIS, GRUERE, RAULET-CROSET, ROLAND-LEVY, 2003, op. cit.

<sup>27</sup> <http://www.techno-science.net>

<sup>28</sup> CHARLES-PAUVERS, COMMEIRAS, PEYRAT-GUILLARD, ROUSSELL, 2006, op. cit.

<sup>29</sup> ROUSSEL, 2000, op. cit.

Il existe différents aspect de la motivation dont voici quelques exemples :

- Motivation intrinsèque : Réalisation de soi, la reconnaissance sociale par la hiérarchie, sentiment d'utilité.
- Motivation extrinsèque : Forme de motivation dirigée par des conséquences extérieures à la tâche, par des récompenses (augmentation, prime salariale, menaces de licenciement)
- Empowerment : le sentiment qu'a une personne d'acquérir du pouvoir et d'avoir un impact sur son environnement. Le collaborateur perçoit qu'il est compétent, qu'il fait quelque chose de significatif, qu'il peut faire des choix qui ont un impact sur son activité.<sup>30</sup>
- Considération de la part du supérieur, du service, de l'entreprise

Lorsque le manager et le collaborateur fixent ensemble les objectifs, il faut faire attention à ce que ces objectifs soient clairement définis, *qu'ils expliquent l'orientation, l'intensité et le maintien des efforts du collaborateur dans son travail*. La théorie des objectifs énonce les conditions de définition des objectifs qui motivent et entraînent la performance au travail (voir point 3.1.2) : *précision des objectifs, difficulté, intensité, sens et clarté du contenu, feed-back, transparence de l'information initiale, récompenses associées, soutien de l'encadrement, cohérence avec ses propres capacités perçues par l'individu*.

Selon une étude datant de 1968 menée par Porter et Law, la motivation serait le déterminant essentiel de la performance au travail. Les études menées par la suite ne remettent pas en cause le rôle fondamental de la motivation sur le comportement de l'individu qui l'amènera ou non à être performant. Le collaborateur qui reçoit des objectifs définis tels que mentionnés ci-dessus ressentira de la motivation. Voici les mécanismes qui transforment cette motivation en performance (Locke et al., 1981) :

- *Une focalisation de l'attention et des actions vers la réalisation des objectifs*
- *Un déploiement d'efforts accrus*
- *Une persistance dans l'effort pour accomplir le travail et dépasser les échecs*
- *Un développement de stratégies orientées vers la réalisation efficace du travail*

La motivation permet à l'individu de se focaliser sur des objectifs et des tâches qui lui ont été attribués. Elle est productrice d'efforts. Elle se traduit ensuite par l'orientation que le collaborateur va donner à ses efforts, à l'intensité et la persistance de ceux-ci et au comportement qu'il va développer afin de réaliser ce qui est attendu de lui. Enfin la motivation va se prolonger par un résultat : la performance.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> JEANSON, La motivation au travail dans les services publics, DESS, 2003

<sup>31</sup> CHARLES-PAUVERS, COMMEIRAS, PEYRAT-GUILLARD, ROUSSELL, 2006, op. cit.

## **3.7. Performance**

### **3.7.1. Définition**

*La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée (Motowidlo, 2003). Cette définition sous-entend que la performance est un ensemble d'actes et de comportements et que l'individu ne présente pas la même performance tout le temps et dans tous les cas de figure, elle peut fluctuer.*

### **3.7.2. Concept**

La performance est la valeur attendue par l'organisation de son collaborateur. Elle attribue de la valeur aux comportements qui l'aident à atteindre ses propres objectifs, aux comportements qui lui rapportent de la valeur. Le collaborateur doit atteindre ses objectifs de productivité, de créativité, de satisfaction,... Autrement dit, le terme de performance et ce qu'il représente diffère d'une organisation/entreprise à une autre.

#### Modèle multi-factoriel de Campbell

Campbell (1990) a créé un modèle multi-factoriel identifiant les dimensions comportementales de la performance au travail. Il y en a huit et elles sont qualifiées d'universelles (elles sont observées dans toutes les entreprises, organisations), génériques (le contenu est modifiable selon les spécificités de l'entreprise) et indépendantes (elles ne sont pas toutes ensemble applicables à chaque poste) :

- *Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi : maîtrise des compétences propres à un emploi et que l'on retrouve peu ou pas dans d'autres emplois de l'entreprise.*
- *Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi : cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, à l'adaptabilité.*
- *La communication écrite et orale : la capacité à communiquer clairement et efficacement (entraîner la confiance et l'intérêt du récepteur).*
- *Les efforts au travail : la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants.*
- *Le maintien d'une discipline personnelle : la qualité d'autodiscipline (l'infraction aux règles internes, à l'absentéisme, etc.).*
- *La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues : l'aptitude d'une personne à soutenir, aider, et développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.*

- *Superviser : l'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités de leader.*
- *Manager et administrer : il s'agit de l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe et de développement d'un service.*<sup>32</sup>

Il a été observé que la confiance interpersonnelle, autrement dit la confiance qui existe entre un manager et son collaborateur subalterne, agit sur la performance. En effet, la performance est influencée positivement si le collaborateur a confiance en son/ses supérieurs (voir point 3.1.3).

De plus, il est important, lors de l'évaluation des performances, de ne pas prendre en considération seulement l'atteinte ou non de l'objectif mais aussi les facteurs qui peuvent influencer ceci et éventuellement envisager une amélioration. Par exemple, comme mentionné ci-dessus, l'entente manager-collaborateur doit être prise en compte et améliorée si celle-ci n'est pas très bonne. En effet, si elle influence positivement la performance, il faut en profiter et agir dans cette direction. Dans le registre matériel, les moyens mis à disposition pour atteindre ces objectifs sont à considérer car le comportement du collaborateur qui en découle peut être plus ou moins valorisé en fonction de cela. Un objectif non atteint alors que l'employé dispose de toute la technologie nécessaire est plus « punissable » qu'un objectif non atteint avec, à disposition, des technologies moindres...

#### Le « big five »

Le « big five » est une taxonomie constituée de cinq traits de personnalité qui influenceraient la performance. Ce modèle a été créé par Tupes et Christal et s'est imposé comme une référence dans la psychologie industrielle. Il paraissait important de mentionner ces cinq traits, à savoir l'extraversion, la stabilité émotionnelle, l'amabilité, la droiture et l'ouverture intellectuelle. Parmi ceux-ci, *la droiture (le fait d'être consciencieux, efficace, actif, de confiance, persévérant,...) constitue la variable, orientée vers la motivation, que les psychologues industriels et organisationnels cherchaient depuis longtemps ; elle devrait jouer un rôle central dans les théories visant à expliquer la performance au travail (Barrick et al., 2001).*<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> CHARLES-PAUVERS, COMMEIRAS, PEYRAT-GUILLARD, ROUSSELL, 2006, op. cit.

<sup>33</sup> Ibid.



## **4. RECHERCHE PAR OBJECTIF**

La présente étude a pour objectif de déterminer quels sont les impacts de l'évaluation annuelle sur la motivation et la performance des employés. La comparaison sera ensuite faite entre le domaine public et le privé afin de déterminer s'il existe une différence majeure et notable.

Etant donné le peu de temps à disposition pour mener cette étude, seulement seize entretiens ont été effectués. Cet échantillon n'étant pas représentatif, l'objectif de cette étude est de déterminer les tendances des impacts qui en ressortent ainsi que d'ouvrir des pistes pour de nouvelles recherches.

## **5. MÉTHODOLOGIE**

### **5.1. Méthode utilisée pour recueillir les données**

Les données de cette étude ont été recueillies lors d'entretiens qualitatifs avec seize personnes. Certains ont été pris en notes et d'autres ont pu être enregistrés.

Tout d'abord, il a fallu contacter le Secrétaire Communal d'une ville du Valais romand, afin de lui présenter le sujet de mon travail de diplôme et le déroulement de mon étude. Je lui ai ensuite expliqué que je souhaitais m'entretenir avec huit employés communaux afin de recueillir leurs sentiments et opinions sur les impacts des systèmes d'évaluation.

Il fut procédé de la même manière auprès des entreprises métallurgiques Alcan et Novelis. La première idée était d'obtenir huit entretiens chez Alcan mais on m'a dit que cela ne serait pas possible. C'est la raison pour laquelle j'ai ensuite contacté Novelis. J'ai eu contact avec les Directeurs des Ressources Humaines de chaque entreprise, MM Bruno Giovanola et Philippe Erismann, pour leur demander l'autorisation de m'entretenir avec quatre de leurs collaborateurs.

Dans les trois organisations, les personnes contactées ont immédiatement accepté de m'aider. Elles ont recherché des employés disposés à s'entretenir avec moi et m'ont mise en contact avec eux. A ma demande, les personnes interviewées devaient œuvrer dans le domaine administratif afin de pouvoir étudier des échantillons comparables.

Ces entretiens furent effectués sur une durée de trois semaines, en fonction des disponibilités des intervenants et ils ont duré entre 30 et 60 minutes chacun. Il fallait ensuite les consolider par domaine (privé/public) et en ressortir les points importants.



## **5.2. Présentation de l'échantillon étudié**

L'étude a été menée auprès de 16 personnes. 8 d'entre elles travaillent dans le domaine public et les 8 autres dans le domaine privé. Dans chaque domaine, 4 personnes étaient interviewées en tant qu'« évaluateur » et 4 autres en tant qu'« évalué ». Elles exercent à des niveaux hiérarchiques différents allant jusqu'à membre de la Direction. Elles travaillent toutes dans leur entreprise ou organisation depuis au moins 1½ an et leur âge se situe entre 28 et 60 ans. Dans chaque entreprise ou organisation, plusieurs services ont été touchés. Etant donné l'anonymat des entretiens, nous ne donnerons pas plus de précisions et de détails sur les intervenants.

Il peut être intéressant de préciser que toutes les personnes interrogées comme « évaluateur », sont elles-mêmes aussi évaluées. En revanche, toutes les personnes interrogées comme « évalué » ne sont pas évaluateurs. Dans cette deuxième catégorie, deux personnes procèdent à des évaluations.

## **5.3. Difficultés rencontrées**

Aucun problème particulier n'est apparu jusqu'au moment de l'analyse. Lorsque j'ai commencé à étudier les entretiens afin d'en ressortir les impacts des évaluations sur les employés, je me suis rendue compte qu'il n'allait pas être possible d'en ressortir des vérités absolues, comme je l'avais initialement prévu. J'ai donc orienté mon travail différemment et me suis concentrée sur les tendances qui ressortaient de ces entretiens.

## **5.4. Déroulement de l'étude**

### **5.4.1. Septembre 2007**

- Recherche de documentation
- Début de la rédaction de l'état de l'art
- Création du design de la recherche

### **5.4.2. Octobre 2007**

- Rédaction du rapport
- Rédaction du guide d'entretien
- Prise des rendez-vous pour les entretiens
- Entretiens chez Alcan et Novelis

#### **5.4.3. Novembre 2007**

- Entretiens dans une commune du Valais romand
- Analyse des entretiens
- Rédaction du rapport

#### **5.4.4. Décembre 2007**

- Suite de l'analyse des entretiens
- Rédaction du rapport
- Contrôle et correction du dossier

### **5.5. Points forts et points faibles de la méthodologie**

#### **5.5.1. Points forts**

Travailler sur la base d'entretiens qualitatifs à l'avantage de pouvoir laisser parler les personnes interrogées de tout ce dont elles souhaitent à partir d'une question. Elles justifient leurs opinions et leur position et, si elles ne le font pas naturellement, il y a la possibilité de leur demander d'argumenter. De plus, cette technique permet, parfois, d'en apprendre plus que ce qui est désiré, ce qui est un aspect non négligeable.

#### **5.5.2. Points faibles**

Etant donnée que l'échantillon est petit et pas représentatif de la population étudiée, les entretiens qualitatifs laissent trop de liberté de parole. Il est vrai que cela est contradictoire avec ce qui est écrit dans le point précédent, mais cette technique est effectivement à double tranchant. Dans ce cas, il est difficile, voire impossible de tirer quelque vérité que ce soit car les avis divergent en fonction de la place de travail. Et si l'on doit comparer quatre avis différents, même s'ils se rejoignent sur certains points, on ne peut pas en tirer plus que des tendances.

Dès les premiers entretiens, j'ai pu constater qu'il aurait été mieux d'interroger des « évalués » qui sont aussi évaluateurs. Non pas que les « évalués » qui n'élaborent pas d'évaluations soient inintéressants, au contraire ! Mais étant donné le petit nombre d'entretiens effectués, ces « évalués – évaluateurs » auraient pu me donner plus de renseignements car ils portent les deux casquettes et peuvent se placer des deux côtés de l'évaluation.

Avec un peu de recul par rapport aux entretiens, je pense qu'il aurait été préférable de transmettre le guide d'entretien quelques jours avant les rendez-vous afin que les personnes interrogées voient la direction dans laquelle l'entretien serait mené. Cela leur aurait permis de réfléchir aux réponses qu'ils donneraient et ces dernières auraient été, je pense, plus complètes.

## **6. DÉFINITION DES DOMAINES ÉTUDIÉS : PUBLIC ET PRIVÉ**

### **6.1. Le domaine public**

Etendue du service public définie dans la loi

*Une offre de services de base de qualité, définis selon des critères politiques, comprenant des biens et des prestations d'infrastructure, accessibles à toutes les catégories de la population et offerts dans toutes les régions du pays à des prix abordables et selon les mêmes principes. Les prestations du service public doivent être continuellement disponibles dans toutes les régions du pays à des prix abordables et répondre aux besoins de la population et de l'économie. Les autorités contrôlent la qualité et imposent certaines normes.*

Sauvegarder la qualité - accroître l'efficacité

*Le principal objectif du Conseil fédéral est de préserver un service public sûr et de bonne qualité, à des prix abordables, sur l'ensemble du territoire. La Confédération contribue ainsi à la qualité de vie, à la cohésion nationale et à l'attrait de la place économique suisse.<sup>34</sup>*

La commune du Valais romand qui a participé à cette enquête a demandé à rester anonyme.

### **6.2. Le domaine privé**

#### **6.2.1. Alcan**

Alcan a été créé en 1902 au Canada. A cette époque, elle produisait de l'aluminium. Aujourd'hui, elle a élargi son champ de production et est devenue l'un des principaux fournisseurs de bauxite, d'alumine et d'aluminium. Elle est aussi un fournisseur de produits usinés et d'emballages de premier plan. La filiale de Sierre, anciennement Alusuisse, dans laquelle certains entretiens de cette étude ont été menés, a été acquise en 2000. Alcan a été récemment rachetée par l'entreprise Rio Tinto et est, semblerait-il, en passe d'être revendue.

---

<sup>34</sup> <http://www.uvek.admin.ch>

### Valeurs de la compagnie

Alcan mise sur les valeurs d'intégrité, de responsabilité, de confiance, de transparence et de travail d'équipe. L'entreprise a aussi un Code de conduite mondial des employés et de l'entreprise dont un point sur le bien-être des employés :

1. *Alcan s'efforce de maintenir un milieu de travail dans lequel la dignité des personnes est respectée ;*
2. *Alcan ne permet pas la discrimination ni le harcèlement relativement à des motifs tels que la race, le sexe, l'origine nationale ou les croyances religieuses, ou toute autre caractéristique personnelle faisant l'objet d'une protection légale ;*
3. *Alcan n'approuve pas l'utilisation d'un langage inconvenant au travail, y compris des jurons, des grossièretés ou des injures ;*
4. *Alcan ne permet pas la coercition ni l'intimidation sur les lieux de travail ;*
5. *Alcan est catégoriquement opposée au travail des enfants et au travail forcé.*

### Structure de la compagnie

Alcan compte 68'000 employés, incluant ses coentreprises, et possède des unités d'exploitation dans 61 pays et régions. La structure reflète l'envergure internationale d'Alcan, les grands centres décisionnels étant situés en Europe et en Amérique du Nord. La société a son siège social à Montréal, au Canada ; celui-ci concentre ses efforts sur les stratégies d'entreprise, les initiatives visant la croissance, les ressources humaines, l'affectation stratégique des capitaux, la régie d'entreprise et la conformité aux diverses réglementations.<sup>35</sup> Il est l'un des employeurs majeurs du Valais central.

#### **6.2.2. Novelis**

L'usine Novelis de Sierre est le leader de la production de tôle de carrosserie en alliage d'aluminium. Elle est aussi un leader sur les marchés des canettes de boisson, de la tôle automobile, de la tôle lithographique, des produits en film, du bâtiment et des produits industriels.

### Valeurs de l'entreprise

Novelis a un Code de conduite mondial des employés et de l'entreprise dont un point sur le bien-être des employés :

- Respect des droits de la personne : Novelis est guidé par les principes de non-discrimination et de respect des droits de la personne et des libertés individuelles et cherche à promouvoir un environnement de travail

---

<sup>35</sup> [www.alcan.com](http://www.alcan.com)

respectueux de ces valeurs fondamentales. Les employés doivent donc se conduire de manière à ce que leurs clients et fournisseurs ainsi que leurs collègues de travail soient traités avec respect, équité et dignité.

- Pas de harcèlement moral ou sexuel et intimidation sur le lieu de travail, conformément à l'article L 122-46 du Code du Travail.
- Aucun salarié ne pourra subir d'actes d'intimidation répétés visant ou ayant pour effet de porter atteinte à ses conditions de travail, ses droits, sa dignité ou sa santé mentale, ou qui mettraient en péril son avenir professionnel, conformément à l'article L 122-49 du Code du Travail.
- Contrôle de l'entreprise sur le lieu de travail : Novelis s'efforce de respecter la vie privée de chacun.
- Respect de l'environnement, de la santé et de la sécurité : Novelis tient à gérer ses activités de manière responsable vis-à-vis de l'environnement et à se conformer à toutes les législations et réglementations applicables en la matière. Il est demandé aux employés de suivre ces règles lors de la conduite de leurs activités professionnelles. Ils doivent, en outre, aviser sans délai leur supérieur hiérarchique immédiat ou leur responsable ESS (environnement, santé et sécurité) de tout événement dont ils sont témoin susceptible de constituer une violation au regard de la loi ou d'une réglementation portant sur la protection de l'environnement.
- Offrir un environnement sûr et sain à leurs salariés et à leurs visiteurs sur leurs lieux de travail fait également partie des priorités de Novelis. A ce titre, les employés doivent mener leurs activités en respectant les lois et réglementations applicables en matière de santé et de sécurité et se conformer aux règles internes adoptées par leur société dans ces différents domaines.

### Organisation

Novelis est présent dans 11 pays et compte environ 12'900 employés. L'usine de Sierre est l'un des 15 sites de production en Europe et forme avec le site de Nachterstedt en Allemagne le système de fourniture des tôles de carrosserie en alliage d'aluminium. Avec ses 320 employés, l'usine de Sierre représente un des employeurs majeurs du Valais central. Novelis Inc. détient un siège sur chaque continents : Europe, Asie, Amérique du Sud et Amérique du Nord. <sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> [www.novelis.ch](http://www.novelis.ch)

## **7. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

### **7.1. Résumé des entretiens qualitatifs du domaine public**

Dans le but de respecter au mieux les opinions et les révélations des personnes interrogées, aucun avis personnel n'a été rajouté. De plus, de manière à être le plus proche possible des dires de ces personnes les liaisons artificielles entre les paragraphes ont été abandonnées.

#### Le système d'évaluation

#### **1. *Comment voyez-vous l'entretien ? Est-ce plutôt un moment que vous attendez ou un moment que vous redoutez ?***

##### **EVALUATEURS**

Dans le cadre de la commune, l'évaluation est faite par le chef de service et son subalterne, le chef de secteur. Mais, le chef de service ne travaille pas toujours avec tous les collaborateurs qu'il évalue et ne les connaît donc pas aussi bien que leur chef de secteur. C'est la raison pour laquelle ils effectuent cet exercice en commun.

C'est un moment attendu par les évaluateurs interrogés. Ils y voient quelque chose de très positif et l'occasion de prendre du temps pour parler avec chaque collaborateur, surtout avec ceux qu'ils ne voient pas tous les jours. Cela permet aux chefs de service de faire mieux connaissance avec certains de leurs collaborateurs et de voir le travail qu'ils fournissent. De plus, les problèmes courants étant réglés immédiatement, ce n'est pas au moment de l'évaluation que ceci est fait.

L'entretien constitue également l'opportunité d'éclaircir certains points. C'est un moment privilégié où tout peut être dit librement, ce qui permet une mise au point et la prise de décision d'éventuelles améliorations. C'est un moment idéal pour remercier et féliciter l'évalué pour le bon travail effectué.

Par ailleurs, dans tous les cas, ce moment n'est absolument pas redouté. Toutefois, deux points négatifs ressortent. Il s'agit tout d'abord des imperfections liées au système de note qui ont été soulignées à plusieurs reprises et le temps nécessaire à la rédaction des évaluations et aux entretiens. En effet, pour certains évaluateurs, le nombre de collaborateurs est important et cela demande au manager de réserver beaucoup de temps.

##### **EVALUES**

Il faut distinguer deux tendances. La première est une vision très positive de l'évaluation. Il s'agit d'un entretien durant lequel on doit pouvoir discuter de ce qui va et de ce qui ne va pas. L'évaluateur doit être réceptif à ce qui est dit par l'évalué. Cependant, même si c'est un moment très intéressant durant lequel

l'évalué peut faire ses remarques, il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit d'une évaluation de ce qui a été fait pendant l'année. On admet volontiers qu'il n'est pas toujours évident d'accepter les remarques qui sont exprimées et qu'évaluer une personne que l'on côtoie tous les jours et avec qui l'on s'entend bien n'est pas chose facile.

La seconde tendance représente la majorité des personnes interrogées. Ces dernières ne voient dans l'entretien ni un moment attendu ni un moment redouté. Pour différentes raisons, ce n'est simplement pas un moment important :

1. A partir du moment où le travail est fait correctement et que l'employé sait de quoi il est capable et connaît la qualité de son travail, l'évaluation n'est pas une surprise. Il sait plus ou moins à quoi s'attendre.
2. L'évalué et l'évaluateur travaillent ensemble et se voient régulièrement lors de séances. S'il y a un problème, ils l'abordent immédiatement et le règlent aussitôt. L'évaluation perd de sa valeur car ce n'est plus un moment, comme pour d'autres, où l'évalué parle de tout plus ouvertement et librement qu'à un autre puisque cela a déjà été fait auparavant.

## **2. Qu'est-ce qui vous plaît et vous dérange dans l'évaluation en général ?**

### **EVALUATEURS**

#### Positif :

L'évaluation est complète, elle touche tous les domaines : les compétences de la personne, la personne elle-même au niveau du team, de l'entreprise ainsi que ses objectifs.

L'entretien est très important. Il représente au moins la moitié du temps de l'évaluation. Le reste du temps est utilisé pour fixer les objectifs et les expliquer.

Il est d'autant plus important qu'il permet de passer un moment avec tous les collaborateurs que l'évaluateur ne voit pas souvent.

#### Négatif :

Tous les évaluateurs reprochent un système de notation de l'évaluation obsolète. L'échelle allant de 1 (insuffisant) à 5 (excellent) est considérée comme trop rigide. La note qui est attendue de l'employé, autrement dit le seuil de suffisance, est la note 3 et les ½ points ne sont pas autorisés. De plus, les notes 1 et 5 ne sont jamais utilisées. Les interviewés voudraient avoir des tranches plus larges et que les ½ points soient autorisés.

A également été dénoncé à plusieurs reprises, l'impact négatif du lien entre l'évaluation et l'augmentation salariale. Dans la situation actuelle, l'évaluation perd de son importance. En effet, la majorité des évalués est bien plus intéressée par l'augmentation qui leur sera accordée l'année suivante que par l'évaluation

elle-même. L'un des évaluateurs y voit une perte de substance de l'évaluation et souhaiterait que les deux aspects soient dissociés.

## **EVALUES**

### Positif :

Un point positif qui a été relevé est la discussion que l'évalué peut avoir avec son supérieur. Cependant, le fait que le chef de service soit présent lors de l'évaluation peut déranger. En effet, dans certains cas celui-ci ne travaille pas avec l'évalué et l'un et l'autre ne se connaissent pas bien. Ceci peut gêner l'évalué car il n'est pas évident pour tout le monde de parler ouvertement devant une personne que l'on ne connaît que moyennement. Il osera moins s'exprimer que si son chef direct était le seul présent.

### Négatif :

Le manque d'objectivité a été mentionné dans la majorité des cas. Les évaluateurs reçoivent des directives selon lesquelles, entre autres, la note moyenne des évaluations du service ne doit pas excéder une moyenne fixée à l'avance. La moyenne finale de l'évaluation doit être dans la normalité, ni trop bonne ni trop mauvaise, sans quoi, cela signifie que l'employé n'est pas à sa place.

L'évaluation a même été qualifiée de « folklorique » par une personne. Selon elle, d'année en année, les notes sont semblables et l'évalué pense que beaucoup de temps est investi pour rédiger ces évaluations comparativement aux résultats qui en découlent. De plus, il n'y a pas grand intérêt à faire cela une seule fois par année. Les problèmes se règlent immédiatement et ce n'est pas l'entretien qui va améliorer cela.

### L'évaluation, le manager

## **3. Comment préparez-vous l'entretien ?**

## **EVALUATEURS**

Trois interviewés sur quatre reprennent l'évaluation et les objectifs de l'année précédente. L'une des personnes reprend aussi ses notes personnelles sur l'évalué et procède à l'évaluation sur plusieurs jours afin d'éviter d'oublier quelque fait ou événement qu'il serait important de rappeler à l'évalué, aussi bien positif que négatif.

Les chefs de service glanent, auprès de leurs chefs de secteur, quelques renseignements récents sur la vie des collaborateurs afin de connaître un peu mieux l'employé et de pouvoir commencer l'entretien avec un sujet plus léger que l'évaluation elle-même. Un échange d'informations a également lieu entre le chef de service et le supérieur direct de l'évalué concernant les remarques à faire ou les faits à relever. Ceci se fait principalement dans les cas où les évaluateurs ne



travaillent pas tous les jours avec leurs collaborateurs. Il est clair que l'évaluation se fait conjointement avec les chefs directs des personnes à évaluer.

L'un des interviewés reconnaît qu'il ne se base que sur l'évaluation des chefs directs. Ces derniers justifient chaque écart par rapport à la note 3 qui constitue la référence de ce qui est attendu de l'employé. Les objectifs sont ensuite définis.

## **EVALUES**

La moitié des évalués reprend les objectifs de l'année précédente, se situent par rapport à leur atteinte et par rapport au formulaire d'évaluation. Ils préparent ensuite des propositions d'objectifs pour l'année suivante.

L'autre moitié des évalués ne le prépare pas du tout.

## **4. Comment est perçue l'évaluation par l'évalué/l'évaluateur ?**

### **EVALUATEURS**

Aucun évaluateur ne pense que l'évaluation est un moment redouté. Par contre, elle peut parfois être une contrainte. Ils pensent que c'est un moment apprécié en terme de dialogue en particulier car les évalués se sentent libre de parler de tout ce dont ils ont envie, du bon comme du mauvais. Ils peuvent faire remonter les informations vers le haut de la hiérarchie, exprimer leurs demandes et leurs besoins. La hiérarchie doit aider à la résolution des problèmes et si besoins est, fournir les moyens nécessaires à ces améliorations. Les évalués savent que les données sont analysées par le service des Ressources Humaines et qu'elles servent à améliorer leurs conditions de travail. Ils apprécient aussi de savoir ce que l'on pense d'eux et d'avoir la reconnaissance et la valorisation de leur travail.

Deux évaluateurs ont abordé l'aspect salarial. Selon eux, les évalués sont intéressés par le montant de l'augmentation de salaire pour l'année à venir plutôt que par l'évaluation elle-même.

### **EVALUES**

La majorité des évalués pense que c'est une corvée pour l'évaluateur et qu'elle n'est pas réellement objective. Les évaluateurs reçoivent des directives sur l'évaluation et doivent, de ce fait, calculer leurs notes de manière à rester dans la moyenne exigée. De plus, l'évaluateur souhaite, dans la mesure du possible, faire profiter un maximum de ses collaborateurs de l'augmentation salariale maximale. Là encore, il doit jouer avec les notes. Cependant, les évalués incitent toutefois à ne pas oublier que l'évaluateur fait tout son possible pour être juste et objectif, tout en respectant ces contraintes.

Toujours selon eux, si l'évaluateur ne fait pas attention à ces directives et que la moyenne du service dépasse celle autorisée, les évaluations sont revues à la baisse par le service des Ressources Humaines.

Deux personnes ont également relevé que l'évaluation ne constituait sûrement pas un exercice facile et que ce n'était probablement pas toujours un moment agréable pour l'évaluateur. Cependant, il s'agit d'un passage obligé.

## **5. Quelle est votre entente avec l'évaluateur/l'évalué ?**

### **EVALUATEURS & EVALUES**

Toutes les personnes interrogées ont de bonnes relations avec leurs subalternes, respectivement leurs supérieurs même si les types de liens sont différents les uns des autres avec des relations plus ou moins hiérarchisées. Comme partout, il y a parfois des tensions mais l'entente générale est bonne.

## **6. Comment l'évaluateur procède à l'entretien ?**

### **EVALUATEURS**

La moitié d'entre eux commence par aborder un sujet d'actualité de manière à mettre la personne à l'aise et passe ensuite à l'évaluation. Tous suivent méthodiquement la structure du formulaire.

Quelques précisions ont été apportées sur la manière de mener l'entrevue. L'un des évaluateurs insiste sur la qualité de l'accueil ainsi que sur la première partie de l'entretien qui est une discussion franche et ouverte, strictement confidentielle. En effet, le contenu de celle-ci ne figure pas dans l'évaluation et n'est pas connue du service des Ressources Humaines. Par la suite, il faut revenir au formulaire et le remplir. Les objectifs sont proposés par les deux parties et sont fixés, après discussion, d'un commun accord.

Un autre évaluateur a précisé qu'il faisait attention au choix du lieu où se passe l'évaluation. Celui-ci n'y procède jamais dans son bureau ou dans celui de l'évalué. Il choisit une salle neutre.

### **EVALUES**

Tous suivent la structure du formulaire d'évaluation et justifient la note attribuée. L'évalué peut faire part de ses remarques éventuelles et parler des aspects positifs et négatifs de son travail.

### La satisfaction et le comportement organisationnel

## **7. De manière générale, êtes-vous satisfait de votre travail ? (les moyens mis à disposition, l'intérêt du travail,...)**

### **EVALUATEURS & EVALUES**

Toutes les personnes étaient tout à fait satisfaites de leur place de travail.

---

**8. Est-ce que le comportement organisationnel est pris en compte lors de l'évaluation ?**

**EVALUATEURS**

Les évaluateurs rappellent que quelques points de l'évaluation concernent directement le comportement organisationnel : consciencieux au travail, esprit d'équipe, sens de l'organisation,... Toutefois, tous ont répondu qu'ils en tenaient compte également d'une façon plus globale.

Concernant le formulaire d'évaluation, certains critères tenant du comportement organisationnel sont facultatifs ou peuvent être adaptés. Le critère de la « disponibilité » en fait partie. Pour ce facteur, il est possible de récompenser la personne disponible, sans pour autant punir celle qui ne l'est pas.

On relève que les personnes qui ont ce type de comportement sont plutôt celles qui ont des responsabilités. Cette catégorie d'employés est qualifiée d'intéressante car elle prend l'initiative et œuvre de façon spontanée, sans qu'il soit nécessaire de l'ordonner.

Un des interviewés a précisé qu'il essayait de cultiver cet esprit au sein de son service. Il souhaite également que ses employés soient aptes à aider ou remplacer leurs collègues, si besoin est, dans les travaux indispensables.

**EVALUES**

Tous les interviewés notent que certains aspects figurent dans l'évaluation. Ils ajoutent que, même si c'est parfois inconsciemment, le comportement organisationnel est pris en considération de façon globale.

L'implication, l'engagement

**9. Est-ce que vous définissez des objectifs ?**

**EVALUATEURS & EVALUES**

Oui, des objectifs sont définis.

**10. Comment sont-ils définis ?**

**EVALUATEURS**

Ils sont proposés par l'évaluateur comme par l'évalué. Tous deux discutent et fixent les objectifs ensemble. Il peut y en avoir 2 ou 3 moins importants ou un seul s'il est conséquent. Il faut savoir qu'ils ont un impact direct sur l'augmentation de salaire résultant de l'évaluation. De plus, il est insensé de fixer des objectifs à atteindre s'ils ne peuvent pas l'être. Les objectifs sont donc fixés pour pouvoir être réalisés. Il vaut mieux en avoir peu mais qu'ils soient tous atteints plutôt que d'en

avoir beaucoup que l'on ne peut pas terminer. Le chef de secteur est aussi là pour pousser ses collaborateurs à les atteindre.

Outre le fait d'être atteignables, les objectifs doivent aussi être mesurables, adaptés à l'employé, à son travail et à ses compétences. Ils doivent également être utiles pour le service.

Si l'objectif est de suivre un cours, il ne sera atteint que si le collaborateur est en mesure de mettre en place ce qu'il a appris ou de l'enseigner à ses collègues.

## **EVALUES**

Les objectifs sont définis en fonction du travail de l'employé et de ses capacités, ils doivent être quantifiables et réalisables. D'après l'un des évalués, il ne faut pas fixer la barre trop haut. En effet, il peut arriver qu'un objectif ne soit pas atteint parce qu'il est plus conséquent que ce que l'on avait prévu. Mais, malheureusement, cela porte à conséquence sur l'évaluation et donc sur l'augmentation de salaire.

### **11. Quels sont les impacts de ces objectifs sur l'évalué ?**

#### **EVALUATEURS**

D'un avis unanime, l'impact se ressent sur la motivation. L'employé a un objectif et il travaillera dans ce sens. Cependant, il peut aussi être ressenti comme une contrainte.

Ces objectifs servant aussi à définir l'augmentation de salaire au travers de l'évaluation, l'impact sur la motivation se ressentira également dans ce sens.

## **EVALUES**

De leur point de vue, avoir des objectifs permet de varier le travail et cela a un impact positif sur la motivation. Ce dernier sera d'autant plus important si les objectifs sont enrichissants.

L'objectif peut être un travail que l'employé fait automatiquement. Toutefois, s'il n'est pas fixé comme objectif, il sera effectué moins attentivement et le résultat ne sera pas aussi élevé.

### **12. Se sentent-ils plus impliqués et plus engagés ?**

#### **EVALUATEURS**

Les évaluateurs ont des avis différents. L'un ne pense pas que la fixation des objectifs rende les évalués plus impliqués et plus engagés.

Lors de l'évaluation, ils fixent des objectifs personnels. A ce niveau-là, l'un des évaluateurs ne pense pas qu'il y ait une conséquence. Par contre, ils se sentent peut-être plus impliqués et engagés lorsqu'il s'agit des objectifs globaux de la commune.

A contrario, un autre évaluateur a répondu que ces objectifs rendaient les collaborateurs plus impliqués et engagés envers le service, mais pas forcément envers la commune. L'image du service dépend de l'image de chacun et, dans ce cadre-là, chacun apporte sa pierre.

Enfin, une personne a répondu qu'elle pensait qu'effectivement, les évalués devaient se sentir plus impliqués et engagés.

## **EVALUES**

Seule une personne se sentait plus impliquée et plus engagée par le fait d'avoir des objectifs.

### La motivation, la performance

#### **13. Quel impact pensez-vous que l'évaluation a sur la motivation de l'évalué ?**

## **EVALUATEURS**

En règle générale, tous pensent que l'évaluation motive les employés. Bien sûr, cela dépendra de chacun, mais ils espèrent que dans la majorité des cas, l'impact soit bénéfique. L'évaluation est perçue par certains évaluateurs comme le moment où l'on remercie, on félicite et on valorise l'employé pour ce qu'il fait. Selon eux, ceci aurait un impact positif sur la motivation.

L'avis général est tempéré par deux avis très différents concernant l'impact de l'évaluation sur la motivation :

- Pour les uns, si l'évaluation est bonne, cela entretient une motivation à continuer sur la même voie. Dans le cas où l'évaluation est moins bonne et qu'il y a des points à corriger ou à améliorer, les moyens d'amélioration doivent être mis à disposition, sous peine de briser la motivation de l'intéressé. En fin d'évaluation, chacun devrait ressortir sur une impression positive.
- Pour les autres, si l'évaluation est mauvaise, l'employé sera démotivé. Toutefois, si l'évaluation est bonne, il n'est pas certain que la motivation augmente, elle resterait au même niveau.

## **EVALUES**

Les avis sont très différents concernant l'impact de l'évaluation sur la motivation de l'évalué.

Pour deux des personnes, cela dépend de l'évaluation : si elle est bonne, l'employé en ressort motivé. A contrario, si elle est mauvaise, il en ressort démotivé, du moins dans un premier temps. C'est tout de même une évaluation des compétences et il y a parfois des critiques qui sont difficiles à accepter.

Pour l'un des interviewés, l'impact est presque nul.

Pour une personne enfin, l'impact sur la motivation concerne exclusivement l'augmentation de salaire qui découle de l'évaluation se basant sur la qualité du travail.

#### **14. Et quel impact pensez-vous que l'évaluation a sur la performance de l'employé ?**

##### **EVALUATEURS**

Il existe, selon eux, deux raisons qui influencent la performance :

1. L'augmentation salariale qui dépend de l'évaluation, celle-ci étant basée sur la performance de l'employé.
2. Une hausse de la performance peut être perçue dans le cas où la demande de l'amélioration a été exigée, mais elle ne sera que ponctuelle.

Selon l'un des évaluateurs, la performance pourrait être moindre s'il n'y avait pas d'évaluation. En effet, les employés auraient peut-être tendance à penser qu'ils ne sont pas jugés et que, par conséquent, la qualité et la quantité du travail fourni importe peu. Ils ne fourniraient pas les mêmes efforts.

##### **EVALUES**

Selon l'un des évalués, une mauvaise évaluation aura un impact positif puisqu'elle incite à devenir meilleur. Une bonne évaluation, en revanche, n'aurait aucun impact. C'est d'ailleurs le sentiment le plus répandu dans la mesure où l'impact sur la performance est ressenti comme quasiment nul par la plupart des évalués. Ces personnes-là font leur travail au mieux, considérant qu'il doit être fait correctement et que l'absence d'évaluation n'entraînerait aucune différence.

## **7.2. Résumé des entretiens qualitatifs du domaine privé**

Dans le but de respecter au mieux les opinions et les révélations des personnes interrogées, aucun avis personnel n'a été rajouté. De plus, de manière à être le plus proche possible des dires de ces personnes les liaisons artificielles entre les paragraphes ont été abandonnées.

## Le système d'évaluation

### **1. Comment voyez-vous l'entretien ? Est-ce plutôt un moment que vous attendez ou un moment que vous redoutez ?**

#### **EVALUATEURS**

D'un avis unanime, l'évaluation est définie comme très, voire extrêmement positive. Elle est indispensable dans une politique de Ressources Humaines digne de ce nom. C'est l'occasion pour l'évaluateur de voir, et surtout de dialoguer avec ses proches collaborateurs de manière formelle. Toutefois, tous admettent que la communication devrait avoir lieu en permanence, tout au long de l'année. Il faudrait entamer le dialogue aussi souvent que possible afin de pouvoir parler des problèmes dès qu'ils surviennent. De plus, ceci favorise l'échange d'informations. Cependant, le manque de temps constitue un obstacle à cette communication.

Il est admis communément par les évaluateurs que le véritable feed-back se fait durant l'année. En effet, il n'est pas nécessaire d'attendre l'évaluation annuelle pour savoir si tout se passe bien entre le collaborateur et le manager. Les surprises sont rares car les problèmes ont été réglés auparavant et l'avancement du travail est connu. On peut dire que l'évaluation consolide ce qui a été dit et fait dans le courant de l'année qui vient de s'écouler. Elle se veut un outil de motivation. Cependant, il subsiste une différence fondamentale entre le feed-back qui se fait durant l'année et celui qui est fait lors de l'entretien d'évaluation. Durant l'année, ceci se fait en groupe, de manière informelle. Tout ne peut pas se dire et tout le monde n'apprécie pas de parler en communauté. Il est parfois plus facile de parler de manière confidentielle avec son supérieur.

Plusieurs interviewés parlent d'un moment privilégié avec l'évalué. Ils attendent ce moment car ils consacrent du temps à chaque collaborateur, contrairement au reste de l'année où celui-ci est compté.

Au premier abord, il ne s'agit pas d'un entretien stressant, que ce soit dans sa préparation ou dans son déroulement, mais plutôt d'un moment agréable à passer avec chaque collaborateur. Cependant, cela dépend beaucoup du caractère de chaque personne, de la manière de mener l'entretien ainsi que de la manière dont l'évalué va prendre les remarques, positives comme négatives.

#### **EVALUES**

Pour la majorité des personnes interrogées, l'évaluation semble être un évènement attendu. C'est un moment consacré entièrement à l'évalué qui constitue l'occasion d'éclaircir certains points, de discuter sans être dérangé, d'échanger de manière un peu plus formelle des désirs, des attentes, des besoins. Ils ont envie de savoir ce que le manager pense d'eux et où ils se situent par rapport aux attentes de l'entreprise.

L'un des interviewés a développé la question en insistant sur la manière ouverte et positive dont est mené l'entretien et sur le dialogue qui est attendu de la part de

l'évalué. L'évaluation n'a pas à être considérée comme un jugement mais comme une volonté d'aider chacun à l'amélioration de son travail de tous les jours et de sa mission. De son point de vue, il s'agit là de quelque chose de très positif.

Une autre personne interviewée n'attend pas du tout ce moment. Non pas qu'elle ait peur du résultat, mais bien plutôt parce que, selon elle, l'évaluation ne se passe pas « dans les règles de l'art ». Elle ne considère pas l'entretien comme un moment de discussion et de dialogue car ce dernier n'a pas l'importance qu'il devrait avoir. D'une part, cet employé est débordé donc l'entretien se fait très rapidement et la seule discussion entamée concerne le salaire. Etant donné qu'aucune augmentation n'est prévue, la discussion est très brève. D'autre part, dans son cas, il n'y a pas de discussion possible concernant les notes de l'évaluation. Selon lui, aucune justification ne peut faire changer d'avis le manager.

## **2. Qu'est-ce qui vous plaît et vous dérange dans l'évaluation en général ?**

### **EVALUATEURS**

#### Positif :

Les points qui ressortent le plus souvent sont la communication entre manager et collaborateur qui est essentielle. Il s'agit d'avoir la possibilité de passer un moment privilégié et réservé à chaque collaborateur, avoir un contact avec chacun.

Un autre avantage de l'évaluation est la possibilité de faire le bilan de ce qui s'est passé durant l'année et de présenter les lignes directrices pour l'année suivante.

C'est l'occasion de valoriser, de prendre acte du travail du collaborateur.

#### Négatif :

Le côté formel de l'évaluation ne plaît pas. Il a tendance à casser la spontanéité du dialogue. Lors de l'entretien, certains essaient donc, dans un premier temps, de s'en extraire. Toutefois, ils reviendront au support fourni par l'entreprise car l'évaluation doit être remplie. Tout en espérant que ce formalisme ne soit pas une barrière à la communication.

S'il n'y a pas du tout de suivi, il peut arriver que certains objectifs qui ont été fixés ne soient pas atteints, et ceci peut être gênant. Certains évaluateurs se tiennent régulièrement au courant de l'avancement des travaux. Ceci grâce à des réunions ponctuelles, des entretiens intermédiaires ou des discussions journalières qui se font naturellement entre un manager et son collaborateur. Il ne faut pas oublier que ce dernier est jugé sur ses objectifs et qu'il en va de sa bonne évaluation. Il est donc logique que ce type de comportement évite les surprises.

Le côté subjectif de la qualification a aussi été souligné. L'échelle d'évaluation est jugée trop petite et ne permet ni précision, ni progression de l'évalué.



On regrette également l'éventuelle impossibilité d'accéder aux demandes faites par les collaborateurs. En effet, ces demandes correspondent le plus souvent à des besoins afin de travailler dans de meilleures conditions, mieux maîtriser le travail à effectuer ou fournir un travail de meilleure qualité.

## **EVALUES**

### Positif :

D'un point de vue général, les évalués considèrent comme très constructif d'avoir un avis extérieur sur son travail ainsi que l'opinion de quelqu'un qui a plus de recul sur ce qui a été accompli. On trouve intéressant de connaître la perception qu'ont les supérieurs de soi-même.

L'entretien a été mentionné comme étant globalement positif pour les évalués.

### Négatif :

Deux personnes interrogées sont dérangées par le principe de fixer des objectifs. L'une d'elle ne les atteint pas toujours en raison du surplus de travail, ce qui la pénalise lors de l'évaluation. Cependant, selon elle, les raisons qui pourraient justifier ce retard ne seraient pas vraiment prises en compte. La deuxième personne, quant à elle, considère que ses objectifs sont difficilement quantifiables compte tenu de sa profession. Elle juge donc que l'atteinte complète ou partielle des objectifs fixés est basée sur un avis forcément partial de son supérieur, et non pas sur des critères quantifiables définis.

Le lien entre le salaire et l'évaluation fait également partie des points mentionnés. En effet, l'absence de lien direct visible apparaît comme dérangeant dans la mesure où les évalués ne perçoivent pas vraiment la provenance des primes. L'un des évalués admet que si une partie de la rémunération tel qu'un 13<sup>ème</sup> ou 14<sup>ème</sup> salaire dépendait de l'évaluation, la motivation à atteindre les objectifs serait, sans aucun doute, plus grande.

### L'évaluation, le manager

## **3. Comment préparez-vous l'entretien ?**

### **EVALUATEURS**

L'une des personnes interrogées avance avec fermeté que « l'entretien se prépare toute l'année, avec un dialogue constant avec mes collaborateurs ». Tous reconnaissent qu'ils prennent quelques notes sur leurs collaborateurs durant l'année. Ils les reprennent avant l'entretien pour se remémorer les événements qui ont marqué l'année écoulée afin d'être prêt lors de l'évaluation. De plus, tous affirment bien connaître leurs collaborateurs.

Chacun procède en reprenant ses notes et passe en revue les objectifs qui avaient été fixés l'année précédente ainsi que leurs modifications. En effet, il s'agit de ne pas évaluer un collaborateur sur un objectif qui, en cours d'année, a

été mis en suspend pour des raisons de changements de priorité. Dans la mesure où un objectif n'a pas été atteint, tous admettent qu'il convient d'en identifier la raison. Certains reprennent encore l'évaluation de l'année précédente.

Dans certaines entreprises, on demande au personnel de s'auto-évaluer tant au niveau des compétences qu'au niveau des objectifs. Lors de l'entretien, une discussion est ouverte à ce sujet ; mais c'est l'évaluateur qui mettra les notes définitives.

## **EVALUES**

Tous les évalués ne préparent pas leur entretien. Deux personnes reconnaissent ne pas le préparer du tout ou alors le stricte minimum alors que les deux autres admettent le préparer consciencieusement. Ces derniers procèdent de la même manière que les évaluateurs : tout d'abord ils passent en revue les objectifs afin de voir où ils se situent par rapport à ce qui avait été fixé. Dans l'hypothèse où un objectif n'aurait pas été atteint, ils s'appliquent à en découvrir le pourquoi puis à expliquer les raisons de cet échec. Enfin, ils élaborent une note retraçant leurs attentes de la part de l'entreprise en terme de formation, de carrière, leurs besoins, etc. Sont également préparées les éventuelles remarques qu'ils souhaitent transmettre concernant les divers domaines liés à l'entreprise.

La formation continue a fait l'objet, à deux reprises, d'une remarque qui mérite d'être relevée : l'offre est considérée comme bonne mais le temps à disposition pour suivre ces cours est insuffisant. On peut préciser qu'il s'agit des deux personnes qui se sont plaintes du surplus de travail.

## **4. Comment est perçue l'évaluation par l'évalué/l'évaluateur ?**

### **EVALUATEURS**

Selon les évaluateurs, cela dépend beaucoup de la personnalité de l'évalué. Il y a deux cas possibles :

- Premièrement, l'évalué peut percevoir l'évaluation comme une opportunité de discuter de manière formelle et approfondie et d'éclaircir certains points.
- Deuxièmement, l'évalué a une propension à se sentir jugé. Il craint l'épreuve au terme de laquelle il y aurait peut-être une sanction.

A ce propos, l'un des évaluateurs émet une hypothèse selon laquelle la perception de l'évaluation comme une épreuve serait fortement influencée par l'intensité du lien qui fait dépendre le salaire de la performance. Autrement dit, plus le salaire dépend de la performance, plus l'évaluation est ressentie comme une épreuve.

Mais il ne faut surtout pas oublier que l'évaluation est aussi la possibilité d'exposer ses besoins et ses désirs. En effet, les évaluateurs rappellent que la discussion

n'aboutit pas seulement à une évaluation, mais à une série de moyens qui peuvent être mis à la disposition du collaborateur, afin que celui-ci travaille dans de meilleures conditions et fournisse un meilleur travail. Par exemple, la formation continue est un des moyens qui pourrait être mis à la disposition de l'évalué qui le demande.

Selon les dires des interviewés, on peut conclure que la majorité des collaborateurs voit l'évaluation de manière positive et apprécie l'opportunité qui leur est offerte d'exprimer ce qui ne va pas mais également ce qui va. Un point intéressant est ressorti : les personnes qui ont fait des études plus poussées parviennent mieux à s'exprimer et profitent plus de cette occasion pour mettre les choses au clair. Par contre, les personnes qui ont un niveau d'étude moins élevé ne voient pas cet entretien de la même manière et ne souhaitent pas s'attarder.

L'un des interviewés affirme que la manière qu'a un évaluateur de mener l'évaluation peut lui donner plus ou moins de crédibilité.

Et un autre, de rappeler que l'évaluation est un outil des Ressources Humaines mais qu'il ne faut pas se baser seulement là-dessus, elle doit s'accompagner d'une politique salariale correcte, de discussions tout au long de l'année, et si tout cela est bien mené, l'évaluation sera ressentie positivement par les collaborateurs.

## **EVALUES**

Les personnes évaluées pensent que leur supérieur remplit l'évaluation consciencieusement et qu'il prend du temps pour la réaliser. Elle est considérée comme constructive, intéressante, pesée et réfléchie. Les évalués ne jugent pas le degré de difficulté de l'exercice très élevé étant donné que le manager connaît ses collaborateurs et qu'il y a des feed-back toute l'année. Ce qu'ils considèrent comme plus difficile, c'est d'ignorer les sentiments amicaux que l'on a pour ses collaborateurs et ne garder en tête que le travail qui a été fait.

Toutefois, comme il a été dit, cela dépend du caractère et de l'état d'esprit de l'évaluateur. Certains sont très à l'aise dans ce type d'exercice alors que d'autres y voient un aspect stressant. Un des interviewés pense que c'est un poids. C'est un mal obligatoire qui embête l'évaluateur comme l'évalué.

## **5. Quelle est votre entente avec l'évaluateur/évalué ?**

### **EVALUATEURS & EVALUES**

Toutes les personnes interrogées ont de bonnes relations avec leurs subalternes, respectivement leur supérieur : des relations honnêtes, ouvertes et dans le respect de l'autre. Bien sûr, des frictions peuvent apparaître, mais elles ne sont que temporaires.

## **6. Comment l'évaluateur procède à l'entretien ?**

### **EVALUATEURS**

Certains procèdent toujours de la même manière, d'autres improvisent, mais tous les managers adaptent l'entretien à la personne qu'ils évaluent. Cela ne se fait pas en public et ils prennent le temps qu'il faut avec leur collaborateur. Ils suivent généralement la structure de l'évaluation, point après point.

Certains entament l'entretien par un sujet actuel afin de détendre l'atmosphère et mettre le collaborateur à l'aise. L'évaluation débute par les objectifs : ont-ils été atteints ou non ? Si non, pourquoi ? Dans cette première phase, c'est le travail qui est évalué. Dans une deuxième phase, il y a l'évaluation des compétences de la personne durant laquelle l'évaluateur justifie ses choix concernant les notes et, enfin, le futur. Dans tous les cas, l'évalué propose des objectifs qu'il voudrait atteindre. Le manager va, lui aussi, proposer quelques objectifs. Ils seront discutés, puis les plus intéressants seront choisis pour les inscrire dans l'évaluation. Ce sont les objectifs sur lesquels les collaborateurs seront évalués l'année suivante. Une discussion sur le bien-être de la personne dans le service sera abordée afin de lui permettre d'exprimer les éventuelles remarques qu'elle pourrait avoir. Ceci est parfois suivi d'améliorations.

### **EVALUES**

L'évaluateur suit la structure de l'évaluation et justifie ses décisions.

#### La satisfaction et le comportement organisationnel

## **7. De manière générale, êtes-vous satisfait de votre travail ? (les moyens mis à disposition, l'intérêt du travail,...)**

### **EVALUATEURS & EVALUES**

Toutes les personnes étaient tout à fait satisfaites de leur place de travail.

## **8. Est-ce que le comportement organisationnel est pris en compte lors de l'évaluation ?**

### **EVALUATEURS**

D'après l'un des évaluateurs, le comportement organisationnel fait partie de l'idée globale que l'évaluateur a déjà de l'évalué et vice versa. Toute cette intangibilité est extrêmement importante et se cristallise tout au long de l'année. Elle se concrétise de manière formelle dans l'évaluation, mais s'apprécie tout au long de l'année. Cette personne reconnaît toutefois que s'il s'agit de quelque chose d'effectivement indispensable qu'il est parfois difficile à mettre sur papier.

De façon plus générale, selon les évaluateurs, le comportement organisationnel est pris en compte lors de l'évaluation mais, selon l'un des interviewés, peut-être

pas assez. L'une des entreprises encourage même ce comportement. Dans certains cas, les employés sont poussés à s'améliorer dans ce domaine par l'intermédiaire d'objectifs personnels. Cependant, si ce dernier ne devait pas être atteint, l'évalué ne serait en aucun cas pénalisé.

Il peut être intéressant de relever qu'un manager proche de ses collaborateurs remarque immédiatement la personne qui en fait plus que ce qui lui est demandé. Certains évaluateurs font remarquer le manque de comportement organisationnel aux collaborateurs qui en auraient besoin. Les qualifications personnelles ne représentent qu'une petite partie de l'évaluation, mais une place y est prévue pour les remarques concernant les capacités et caractéristiques particulières de l'évalué.

## **EVALUES**

Selon les personnes interviewées, certains managers ne prennent pas du tout le comportement organisationnel en considération.

Heureusement, une majorité en tient compte. Certains évalués relèvent que leurs entreprises ont introduit divers aspects du comportement organisationnel dans leur évaluation et qu'elles essaient de cultiver ce type de comportement.

Certaines soulignent, en plus, les efforts comportementaux dans ce domaine de manière plus ponctuelle, lors d'événements marquants, comme par exemple en payant les heures supplémentaires.

### L'implication, l'engagement

#### **9. Est-ce que vous définissez des objectifs ?**

### **EVALUATEURS & EVALUES**

Oui, des objectifs sont définis.

#### **10. Comment sont-ils définis ?**

### **EVALUTEURS**

Dans l'idéal, les objectifs sont définis selon la méthode SMART (voir point 3.1.2). Il faut ensuite mettre en place leurs plans d'action de manière à ce qu'ils soient le plus clairs possible pour le collaborateur. Il est également important de fixer des critères de définition d'atteinte des objectifs.

Les objectifs concernent généralement des projets en plus du cahier des charges officiel. Comme mentionné auparavant, ils devraient être mesurables, cependant, dans certains domaines, dans certaines tâches, il est difficile d'avoir des objectifs quantifiables. De plus, il n'est parfois pas évident de voir si l'objectif atteint a porté ses fruits. Par exemple, l'objectif est de suivre un cours. Il y a dès lors

un objectif principal qui est de suivre le cours et un objectif secondaire qui est la mise en pratique de celui-ci. Il est simple de définir si l'objectifs principal est atteint ou non, par contre le secondaire est plus difficile à déterminer. La question est toujours la même, est-ce que le cours suivi a apporté quelque chose ?

## **EVALUES**

D'après les évalués, ces objectifs sont tout d'abord définis en fonction du travail qui est prévu et des tâches de chacun. Ils servent à améliorer et à faciliter le travail au quotidien ou consistent en des projets plus grands auxquels certains collaborateurs, en fonction de leurs tâches et de leurs compétences, sont affectés.

Dans la mesure du possible, ils sont quantifiables, mais dans certaines professions on relève certaines difficultés. Par exemple, s'il s'agit d'améliorer un processus, l'objectif peut être atteint du point de vue de l'évalué mais de celui du manager, il ne l'est pas. Les deux collaborateurs n'avaient peut-être pas la même vision du but final.

Certains managers suivent l'avancement des objectifs par l'intermédiaire de séances hebdomadaires. Ceci évite d'avoir des surprises lors de l'évaluation finale.

## **11. Quels sont les impacts de ces objectifs sur l'évalué ?**

### **EVALUATEURS**

Cela dépend toujours de la personnalité, mais dans tous les cas ce devrait être un stimulant. Si les objectifs sont bien fixés, ils devraient nourrir l'activité de manière naturelle. Les objectifs doivent être en adéquation avec le cahier des charges de la personne et ses compétences. Il ne faut pas fixer des objectifs sur lesquels la personne n'a pas prise, n'a pas autorité. L'un des évaluateurs constate que les gens ne pensent pas à leurs objectifs en permanence, et ne calculent pas régulièrement leur niveau d'atteinte.

Ces objectifs sont discutés et décidés d'un commun accord entre le manager et son collaborateur. Il est donc attendu de ceux-ci qu'ils les atteignent.

De plus, de cette manière, l'employé a un fil rouge, il sait quelles sont ses priorités et ce que l'entreprise attend de lui.

Ces objectifs sont parfois des projets qui sont partiellement ou totalement confiés à une personne en fonction de sa tâche et de ses compétences. Ils ne sont ou ne devraient pas être vécus comme une contrainte et les évaluateurs souhaitent qu'ils soient vus comme une reconnaissance. En effet, lorsqu'un collaborateur est mis sur un projet, c'est de la confiance qui est témoigné en reconnaissance du travail qui a été fait. On sait que cette personne est compétente et qu'elle va le mener à bien.

## **EVALUES**

Deux avis très différents, sans doute liés au poste de travail, ressortent des entretiens.

Pour certaines personnes, les objectifs se retrouvent directement intégrés au travail du collaborateur ou sont liés au bon fonctionnement de son travail. Dans ce cas, l'impact n'est que minime, voire absent.

Dans le cas où les objectifs sont ajoutés au travail de tous les jours, l'impact est différent. En effet, les objectifs créent de la motivation. Ils poussent le collaborateur à aller de l'avant. Justement, ces objectifs qui ne font pas partie du cahier des charges rendent le travail plus intéressant et surtout plus varié. Cependant, bien qu'ils aient un aspect positif, selon les cas, ils peuvent devenir une contrainte. Par exemple, si l'employé est surchargé, le fait de savoir qu'il a encore des objectifs à atteindre peut développer une pression et un stress supplémentaire.

## **12. Se sentent-ils plus impliqués et plus engagés ?**

### **EVALUATEURS**

D'un avis unanime, la réponse est : « Oui, très certainement ». Toutefois, l'intensité de l'implication dépend beaucoup du caractère de chacun. Tous les évaluateurs pensent qu'il est indispensable d'avoir des objectifs. Une personne qui travaille sans savoir où elle va et pourquoi elle travaille n'est pas motivée par son travail. Indépendamment du lien que peut avoir l'atteinte des objectifs avec le salaire, un employé doit avoir des objectifs. Il faut fixer des lignes directrices aux collaborateurs. Ils doivent savoir où l'entreprise va, où elle en est, où elle devrait être à court/moyen/long terme. Ils doivent savoir comment ils peuvent contribuer à amener l'entreprise à cet objectif. Ils se sentiront participant à part entière aux objectifs globaux de la société. Ils voient leur contribution au résultat final.

### **EVALUES**

Les avis, en la matière, sont divergents. Certains évalués se sentent plus impliqués du fait que le travail est plus varié et intéressant. Ils considèrent qu'avoir des objectifs c'est captivant et motivant.

Pour d'autres évalués, la fixation d'objectif n'a absolument aucun impact sur leur engagement et leur implication.

---

La motivation, la performance

**13. Quel impact pensez-vous que l'évaluation a sur la motivation de l'évalué ?**

**EVALUATEURS**

Les avis divergent. En effet, les évaluateurs ont mentionné divers facteurs qui, par le biais de l'évaluation, influencent la motivation des collaborateurs :

- a) Pour certains, cela dépendra de la personnalité de l'évaluateur et de l'évalué :
- Si l'évalué est une personne craintive, pas à l'aise avec l'autorité et peu sûre d'elle, elle ressentira cet entretien comme un jugement alors qu'en aucun moment cet entretien ne doit être mené comme cela. Il s'agit vraiment d'un dialogue.
  - L'évalué peut se sentir tout à fait à l'aise dans le contexte de l'entretien, mais le problème peut provenir de l'évaluateur. Si celui-ci a une mentalité de « petit chef » et qu'il voit cet exercice comme une possibilité d'asseoir son autorité, il mènera l'entretien avec arrogance, comme une séance de tribunal. L'évalué jugera alors l'évaluation comme stressante et très négative. Dans ce cas, elle aura plutôt une influence négative sur sa motivation.
- b) Pour d'autres, il faut y voir un outil à double tranchant, dépendant de ce qu'attend l'évalué :
- Si l'évalué s'attend à être valorisé et reconnu pour son travail, c'est un excellent outil. L'impact sur la motivation sera positif. On remarque, dans ce cas, qu'il s'agit souvent de collaborateurs qui aiment leur travail. Mais il faut rester attentif à la question du salaire qui demeure une récompense à ne pas négliger. On peut adorer son travail, mais des mercis et des félicitations ne sont pas suffisants sur le long terme.
  - Si l'évalué s'attend à une augmentation de salaire, il n'est pas du tout dans la bonne optique. Dans ce cas, il risque d'être déçu et l'impact sera négatif. On le sait, le salaire joue un grand rôle sur la motivation et, il faut savoir « montrer un signe » quand cela est justifié. Mais cela ne peut se justifier que pour une personne qui en fait plus que ce qui lui est demandé sur une période de 2 ou 3 ans. Une augmentation n'est pas fondée si la personne fait simplement du bon travail.
- c) Pour les derniers, enfin, l'impact sera en fonction de l'atteinte des objectifs :
- Grâce à l'évaluation et la fixation des objectifs, l'évalué sait ce que l'on pense de lui, où il en est, où il va, pourquoi il travaille, ce qui est attendu de lui. Un employé qui sait ce qu'il apporte à l'entreprise et qui voit sa participation à la réussite de l'entreprise est un employé motivé.
  - Par contre, si l'employé est en retard par rapport à l'objectif fixé, il verra la pression augmenter. Selon sa résistance au stress, cet élément peut avoir un impact négatif sur la motivation.



Il est important de rappeler que l'évaluation sert aussi à proposer et à offrir les formations adéquates de manière à ce que le collaborateur puisse atteindre ses objectifs. Ceci devrait avoir un impact positif sur la motivation.

## **EVALUES**

Certains interviewés considèrent que l'évaluation n'a aucun impact sur leur motivation.

Il a été révélé que si une augmentation de salaire attendue n'est pas accordée, l'impact négatif sur la motivation est grand et qu'il faut plusieurs mois pour la retrouver.

D'autres pensent, au contraire, que la motivation découle de l'évaluation si cette dernière est bonne. Il est encourageant de récolter ce que l'on a semé et l'impact sera positif. En revanche, si l'évaluation est négative, toute la motivation sera brisée et il faudra du temps pour qu'elle revienne. Bien sûr, l'impact dépend de l'opinion que l'évalué et l'évaluateur ont du travail fourni. Le collaborateur peut être très content de lui alors que le manager en attendait plus. Dans ce cas, la démotivation sera grande.

L'acceptation des demandes, des besoins et des désirs émis lors de l'évaluation est aussi considérée comme ayant un impact positif sur la motivation.

## **14. Et quel impact pensez-vous que l'évaluation a sur la performance de l'employé ?**

### **EVALUATEURS**

Tous les évaluateurs pensent que l'impact est positif et ce pour différentes raisons :

- Le fait que l'employé sait qu'il ne travaille pas seul mais qu'il apporte réellement quelque chose à l'entreprise et que celle-ci va le reconnaître incite à la performance.
- Les objectifs sont discutés et décidés d'un commun accord entre le manager et le collaborateur. Ce dernier peut lui même proposer et fixer des objectifs qu'il souhaite atteindre. Il sera donc motivé et performant.
- Si les objectifs sont définis correctement (SMART), l'impact sera positif.
- Le collaborateur va concentrer son travail sur les objectifs qui lui sont fixés.
- La façon dont est menée l'évaluation peut avoir un impact selon que le collaborateur se sent examiné ou valorisé.

### **EVALUES**

Selon certains évalués, l'impact sur leur performance est nul. Mais l'un d'eux précise qu'il parle de son cas, qu'il est surchargé et que pour lui il s'agit presque d'une perte de temps. Il reconnaît toutefois que pour quelqu'un qui a moins de travail, c'est sans doute plus valorisant et que l'impact est sûrement positif.

Une personne est affirmative et répond qu'à ses yeux l'impact est positif. En effet, s'il n'y a pas de rectification possible ou de mise au point, il n'y a pas d'amélioration possible.

Enfin, une personne est plus mitigée. Serait-elle moins performante si elle n'avait pas d'évaluation ? Elle ne saurait répondre clairement, mais elle met en doute que sa performance en pâtisse.

### **7.3. L'évaluation et l'impact financier**

#### Commune du Valais romand

Sur la base d'un formulaire uniforme pour toute la commune, des notes sont données aux employés en rapport avec les différents critères figurant dans la feuille d'évaluation. La moyenne qui apparaît au terme de l'évaluation détermine un pourcentage prédéfini d'augmentation salariale pour l'année suivante. Ce pourcentage varie d'une année à l'autre selon les capacités financières de la commune.

L'augmentation qui a été définie cette année pour l'année à venir pouvait varier entre 1% et 3%.

#### Novelis

Pour tous les collaborateurs, sauf pour les membres de la Direction, c'est un pourcentage progressif basé sur le résultat et pondéré par les résultats « sécurité et qualité ». Ensuite, il y a répartition égale entre les collaborateurs. Il s'agit d'une prime reçue en fin d'année.

Pour la direction d'entreprise, cela se calcule sur les résultats (bénéfice, cash, etc) et sur la sécurité. Les chiffres liés au « business Unit » et à l'usine de Sierre sont pris en compte. La répartition est ensuite individuelle, elle est basée sur l'appréciation des performances individuelles faite par le supérieur. Il n'y a pas de lien automatique. Une partie du salaire est liée à la performance. Aucun plafond n'est fixé et l'augmentation de salaire peut aller jusqu'à 20-30% du salaire.

Il existe tout de même un "guide %" selon le niveau hiérarchique de la personne.

#### Alcan

Le bonus dépend de 3 facteurs : les résultats de santé/sécurité, les résultats financiers et l'atteinte des objectifs personnels. A 100% d'atteinte de ces 3 types d'objectifs, le collaborateur reçoit un bonus qui correspond à un certain pourcentage de son salaire de base. Ce pourcentage de référence est fixé contractuellement en fonction du niveau de poste ("job grade").

## **7.4. Analyse des entretiens**

### **7.4.1. Public**

#### Système d'évaluation

De manière générale, les évaluateurs voient l'évaluation annuelle d'un œil beaucoup plus positif que les évalués.

Concernant les évalués, la moitié d'entre eux considère l'évaluation comme un moment appréciable durant lequel on peut parler de tout. C'est une vision positive. L'autre moitié ne prête que peu d'importance à cette évaluation. D'une part parce que le résultat de l'évaluation est plus ou moins connu et les surprises sont rares, d'autre part, parce que les problèmes sont discutés dès leur apparition durant l'année et sont réglés aussitôt. Donc, lors de l'évaluation, l'évalué ne profite pas de ce moment pour parler d'éventuels problèmes car il ne devrait, normalement, pas y en avoir. Si l'on sait que le travail est fait correctement, il n'y a pas de raison de s'inquiéter et l'employé peut se rendre à l'entretien sereinement.

Une seule personne évaluée a mentionné que c'était l'occasion d'éclaircir certains points. Naturellement, les problèmes ne sont pas cumulés durant l'année pour mieux les exprimer lors de l'évaluation, ils sont réglés immédiatement. L'entretien, dans cette commune du Valais romand, se fait à trois : le chef de service, le chef de secteur (supérieur direct) et l'évalué. L'évaluation est généralement faite par le chef de secteur ou en collaboration avec celui-ci qui, lui, connaît ses collaborateurs, le travail qu'ils ont fourni et les problèmes du bureau. Le chef de service ne travaille pas dans tous les cas avec la personne évaluée. Ils se connaissent parce qu'ils travaillent dans la même organisation mais n'ont pas forcément des contacts quotidiens. Donc, pour l'évalué, arrivé le moment d'exposer ses problèmes et d'émettre ses reproches, ce n'est pas tâche évidente que de s'exprimer devant quelqu'un que l'on ne connaît pas toujours particulièrement bien. De fait, ceci risque d'être une barrière à la communication.

Cependant, il paraît important de relever le côté positif de cette évaluation à trois personnes. On pourrait tout à fait imaginer que le chef de secteur ne s'entende pas avec l'un de ses collaborateurs. Si cela devait arriver, l'avantage de la participation du chef de service à l'évaluation permet à l'évalué d'avoir la certitude de ne pas être lésé à cause de sa mésentente avec son supérieur direct. En effet, bien qu'un manager devrait être totalement impartial lors de l'élaboration de l'évaluation, on peut comprendre qu'il ne soit pas toujours aisé de faire une complète abstraction de l'amitié que l'on porte, ou non, à ses collaborateurs.

La majorité des évaluateurs a insisté sur un point qui revient à toutes les questions : le dialogue et la discussion qu'ils peuvent avoir lors de ces évaluations. Plusieurs d'entre eux ne côtoient pas leurs collaborateurs tous les jours et profitent de ce moment pour discuter sérieusement avec les évalués. En effet, pour eux c'est un moment privilégié qu'ils passent avec chaque collaborateur. Ils profitent de l'occasion, s'il y a lieu, pour remercier et féliciter l'employé pour le bon travail qu'il

a réalisé durant l'année. Pour les évaluateurs, il s'agit donc d'un moment extrêmement apprécié, qu'ils prennent très au sérieux et dont ils veulent profiter. On peut imaginer qu'ils aimeraient que les évalués apprécient cet instant autant qu'eux.

Cependant, tout le monde n'approuve ou n'apprécie pas l'évaluation dans son ensemble. A la question « Qu'est-ce qui vous plaît et vous dérange dans l'évaluation ? », la majorité des évalués ont révélé des points négatifs, mise à part l'un d'eux qui a aussi mentionné un point positif : la discussion.

Les évalués relèvent également le manque d'objectivité. Pourquoi un manque d'objectivité ? Pour la seule et unique raison que l'augmentation salariale dépend entièrement de l'évaluation.

L'évaluation fonctionne de la manière suivante : il y a une liste de critères à évaluer sur une échelle de 1 à 5 ; à savoir que les notes 1 et 5, ne sont jamais utilisées et que la note 3 est celle qui est attendue de l'employé. Certains critères, en fonction du poste de la personne, peuvent être modifiés ou annulés. A la suite de l'évaluation de ces critères, une moyenne est calculée qui définira l'augmentation qui sera accordée l'année suivante. A côté de cela, une enveloppe d'augmentation salariale est définie. Il est ensuite calculé une moyenne par service à ne pas dépasser. Cette moyenne se situe juste en dessous de celle qui accorde le maximum d'augmentation. Si l'évaluateur ne prête pas attention à cette moyenne à ne pas dépasser et que la moyenne du service est supérieure, le service des Ressources Humaines modifiera les notes à la baisse de manière à ce qu'elle entre dans les normes exigées. Cela signifie que l'évaluateur devra faire attention aux notes qu'il donne de manière à respecter les directives qui lui ont été remises. Autrement dit, les notes ne sont pas seulement décidées en fonction de la qualité du travail fourni par le collaborateur, mais aussi en fonction des directives. Donc, l'évaluation des compétences de l'employé n'en est plus une. Elle est faussée par des directives extérieures qui ne permettent plus à l'employé de savoir réellement ce qu'il vaut.

Suite à ces explications, on peut tout à fait comprendre le manque d'objectivité qui a été souligné à plusieurs reprises par les évalués, sachant que parmi ceux-ci figurait un évalué qui rédigeait aussi les évaluations. Celui-ci connaît d'ailleurs bien le sujet.

### L'évaluation, le manager

La majorité des évaluateurs préparent l'entretien et l'évaluation selon les mêmes procédures. Tout d'abord, ils reprennent les objectifs de l'année précédente afin de situer l'évalué par rapport à ce qui avait été prévu. Ils se renseignent ensuite sur leurs collaborateurs auprès de leur chef de secteur. En effet, on le rappelle, tous les chefs de service ne travaillent pas avec leurs collaborateurs et il est important qu'ils s'intéressent à eux et aux événements importants qui leur sont arrivés, que ce soit à titre privé ou professionnel.

Pourquoi ne fonctionnent-ils pas tous comme cela ? Ceci dépend du service qu'ils gèrent. Certains managers évaluent un grand nombre d'employés, travaillant dans différents secteurs et ils ne les voient que rarement. L'évaluation est, dans ce cas, effectuée par le chef de secteur qui, lui, connaît ses collaborateurs et est plus à même de le faire. Si le chef de service mène l'évaluation, il demandera au chef de secteur de justifier préalablement ses décisions. Il arrive pour certains chef de service d'être présents en tant qu'observateur plus qu'évaluateur, mais il peut faire des remarques.

Parallèlement, le chef de service qui travaille en permanence avec ses collaborateurs n'aura pas besoin de se renseigner sur les événements marquants de ceux-ci. L'évaluateur a, pour sa part, quelques notes qu'il a prises durant l'année à ce sujet. Une personne a précisé qu'elle préparait l'évaluation sur plusieurs jours car ceci permettait d'éviter d'oublier quelque fait ou événement qu'il serait important de mentionner à l'évalué lors de l'entretien, que ce soit positif ou négatif.

Du côté des évalués, la moitié d'entre eux ne préparent pas du tout l'entretien. Mais ceux qui le préparent commencent également par revoir les objectifs fixés l'année précédente afin de pouvoir se situer par rapport à ceux-ci. Certains préparent aussi quelques propositions d'objectifs.

Les évalués pensent que l'évaluation est réalisée tout à fait sérieusement et de manière consciencieuse, limitée toutefois, par certains carcans. En effet, le cadre est défini par des directives à suivre lorsque l'on fait l'évaluation et donc, à l'intérieur de ce cadre-là, elle est faite de la meilleure façon qui soit. Ceci dit, comme déjà mentionné à plusieurs reprises, il subsiste, par la force des choses, un certain manque d'objectivité.

Selon certains managers, les évalués verraient l'occasion de voir leur travail reconnu et valorisé. Mais certains y percevraient surtout l'augmentation de salaire qui en découle. Ce n'est pas forcément un moment que ces derniers apprécient mais il s'agit d'un passage obligé en terme salarial. De plus, ce qui les intéresse, ce n'est pas véritablement l'évaluation mais plutôt la possibilité de faire remonter les informations vers le haut de la hiérarchie et de se faire entendre. En effet, les données sont analysées par le service des Ressources Humaines et les remarques sont formulées dans l'espoir de voir une amélioration de leurs conditions de travail.

Bref récapitulatif :

*Différents aspects sont à retenir. Tout d'abord, l'évaluation est réalisée sérieusement et consciencieusement par les évaluateurs car c'est un moment qu'ils apprécient. Concernant les évalués, certains profitent de l'entretien pour parler de tout ce qui va et ce qui ne va pas alors que d'autres n'y prêtent pas d'attention et considèrent ce moment comme un passage obligé. L'aspect financier est également à souligner car il a une forte influence sur les employés. Enfin, il faudrait remédier au manque d'objectivité qui plane sur l'évaluation car elle semble déranger plus d'une personne.*

### Satisfaction

Il est très réjouissant de constater que toutes les personnes interrogées dans le domaine public sont entièrement satisfaites de leur place de travail, contrairement au domaine privé où l'une ou l'autre remarque négative avait été énoncée.

### Implication

Dans la mesure du possible, le manager, en collaboration avec le collaborateur, fixe les objectifs selon la méthode SMART. Même si tous les critères n'ont pas, à chaque fois, été cités, on peut constater que ces points ressortent sur l'ensemble des entretiens. Tous les évaluateurs ont insisté sur l'aspect réalisable des objectifs. Comme ils ont un impact important dans l'évaluation, tant l'évaluateur que l'évalué souhaitent qu'ils soient atteints. D'ailleurs, les évaluateurs préfèrent fixer peu d'objectifs afin d'augmenter les chances de succès et maintenir le niveau de motivation. Les évalués rappellent que les objectifs non atteignables ne représentent aucun intérêt. D'autant plus que l'échec aurait des répercussions négatives sur l'évaluation, et sur le salaire...

Ces objectifs figurent en supplément au travail journalier et doivent être utiles au service. Ils servent à améliorer les compétences personnelles ou les techniques de travail. En effet, certaines personnes ont été inscrites à des cours afin de combler certaines lacunes ou imperfections dans leur façon de travailler. Les objectifs peuvent aussi avoir un caractère plus pratique et servir à améliorer ou simplifier les processus de travail.

De l'avis général des évaluateurs, l'impact de ces objectifs se répercuterait sur la motivation. Ils pensent que le fait d'avoir un but à atteindre stimulerait les employés et que ceux-ci mettraient tout en œuvre pour y parvenir.

Par ailleurs, la question du salaire est à nouveau mis en exergue. En effet, l'atteinte ou non des objectifs a un impact direct sur le salaire. Autrement dit, l'augmentation de salaire éventuelle serait une motivation pour les évalués à remplir leurs objectifs.

Les évalués ont, quant à eux, des avis bien différents. Pour tous, l'impact des objectifs sur eux-même est positif mais pas pour les mêmes raisons. Deux personnes ressentent l'impact sur la motivation mais l'une beaucoup plus que l'autre. L'un des interviewés voit l'impact au niveau de l'attention qu'il porte à faire la tâche en question de manière consciencieuse. Et enfin, la dernière personne y voit un impact positif parce que ses objectifs ont toujours été très enrichissants et lui ont beaucoup apporté.

Bien que la vision qu'ont les évaluateurs sur le sentiment des évalués ne soit pas tout à fait correct, on peut tout de même relever que l'impact est positif. Il se fait plus ou moins ressentir en fonction des personnes, mais il est malgré tout présent.

Bref récapitulatif :

*Bien que les objectifs soient fixés en fonction de critères prédéfinis qui, selon la théorie, devraient impulser, chez l'évalué, de la motivation et de l'implication, il semble que l'effet recherché ne soit pas aussi décisif que souhaité. Il faut, malgré tout, préciser qu'il reste positif dans la majorité des cas. De plus, on peut relever que la notion salariale a été mentionnée et que dans ce cas, elle serait une barrière aux effets positifs des objectifs.*

Engagement organisationnel

La majorité des évaluateurs pense que leurs collaborateurs se sentent engagés envers le service ou la commune selon les personnes. Les avis divergent en fonction du service dans lequel l'employé travaille. Certains services se sentent plus indépendants de par leurs activités et ceci provoquerait une implication particulière des employés envers le service plutôt qu'envers la commune. D'autres services opèrent directement au sein de la commune, en travaillant sur des projets globaux. Au sein de ceux-là, les employés se sentiraient plus engagés envers la commune.

Encore une fois, les évaluateurs semblent quelque peu optimistes. En effet, la majorité des évalués ne pensent pas que la fixation d'objectifs les rende plus engagés envers leur entreprise.

Il convient de relever qu'un seul évaluateur a répondu qu'il ne sentait pas ses collaborateurs plus engagés. Il s'avère qu'il est le seul évaluateur interrogé qui travaille en permanence avec les employés qu'il évalue. Les autres évaluateurs qui, eux, avaient une opinion très positive sur l'engagement des évalués, ne les côtoient pas tous les jours. En effet, une seule personne a reconnu se sentir plus engagée envers l'organisation. Pourquoi donc les évalués sont-ils si détachés de leur organisation ? Et est-ce un hasard si le seul évaluateur qui sait ce que pensent les évalués est le seul à travailler directement avec eux ?

Bref récapitulatif :

*Deux points marquants sont à retenir. Le premier concerne l'absence d'engagement de la part des évalués envers leur organisation. Le second concerne l'avis des évaluateurs qui ne correspond pas à celui des évalués.*

Comportement organisationnel

Il semblerait que le comportement organisationnel soit pris en considération lors de l'évaluation. Personne, que ce soit un évaluateur ou un évalué, n'a répondu négativement à cette question. De plus, l'évaluation comporte quelques points à ce sujet tels que l'esprit d'équipe, le fait d'être consciencieux, le sens de l'organisation, etc.

Certains managers, dans un esprit de coopération et d'efficacité, encouragent ce type de comportement, et en particulier l'entraide au sein de leur service. D'autres récompensent ce comportement par l'augmentation des responsabilités



car il semblerait que les collaborateurs qui ont ce type de comportement prennent volontiers l'initiative et sont dignes de confiance. Enfin, il y a les évaluateurs qui récompensent le respect de certains critères facultatifs mais qui ne sanctionnent pas l'absence de cette qualité. Il en va ainsi, par exemple, de la disponibilité.

Il semblerait que ce comportement, aussi intangible soit-il, soit relativement connu au sein des entreprises et organisations. Et, dans la mesure où certains critères figurent dans le formulaire d'évaluation, l'organisation impulse, d'une certaine manière, ce comportement ! L'employé devrait donc, en conséquence, travailler ces critères afin d'obtenir une meilleure évaluation.

Bref récapitulatif :

*Il faut se souvenir que le comportement organisationnel est pris en compte lors de l'évaluation et qu'il semble être connu des évaluateurs. De plus, tant l'entreprise que les évaluateurs impulsent ce comportement.*

Motivation

Tous les évaluateurs pensent que l'évaluation impacte la motivation positivement. Du côté des évalués, on en est moins sûr...

En effet, il semblerait que pour la moitié de ceux-ci, l'impact serait presque nul. Il s'agit des mêmes personnes qui ne préparent pas l'entretien de l'évaluation. Dans la mesure où leur travail est fait correctement et les problèmes sont réglés dès leur apparition, elles ne considèrent pas ce moment comme privilégié et pertinent.

L'autre moitié des évalués estime que la motivation découle directement de l'évaluation. Autrement dit, si l'évaluation est bonne, l'employé aura une plus grande motivation et que, inversement, si l'évaluation est mauvaise, cela se ressentira négativement sur la motivation.

La moitié des évaluateurs pense effectivement que si l'évaluation est mauvaise, l'employé sera, dans un premier temps, démotivé. Mais, il faut espérer que cela déclenchera, chez lui, le besoin d'être meilleur et l'encourage à s'améliorer et à se motiver. Par contre, si l'évaluation est bonne, l'employé n'en sera pas plus motivé pour autant. Il est vrai qu'un employé déploie les efforts dont il a besoin pour accomplir son travail correctement. Mais il ne va pas garder des forces en réserve de manière à pouvoir accroître sa performance après chaque évaluation ! On peut toujours faire mieux mais ceci ne se fait pas sans raison particulière. Une bonne évaluation va juste encourager l'employé à continuer sur la même voie que durant l'année écoulée.

Enfin, l'autre moitié des évaluateurs pense que l'évaluation a une influence positive sur la motivation. L'un profite de cette occasion pour féliciter et remercier la personne pour son travail, l'autre profite de parler avec son collaborateur et



d'être entièrement à son écoute, et ces deux managers considèrent que c'est quelque chose de bénéfique.

Le salaire apparaît à nouveau comme un stimulant. Mais, comme il n'a été mentionné qu'une fois, on peut raisonnablement imaginer que son rôle n'est pas majeur.

Il est curieux de relever que l'opinion des évaluateurs n'est pas en parfaite symbiose avec celle des évalués et qu'il serait peut-être intéressant de la part des évaluateurs de s'intéresser de près à ce qui accroît la motivation de leurs collaborateurs, car, visiblement, l'évaluation n'y joue pas un rôle principal. Il est vrai que sur les seize entretiens réalisés, tous domaines confondus, seules deux personnes ont mentionné cette différence au niveau de la motivation : la motivation grandit-elle ou stagne-t-elle ? Bien sûr, une bonne évaluation, des félicitations, des remerciements, etc. sont des aspects qui font plaisir et qui encouragent. Mais, est-ce que les employés sont plus motivés qu'avant l'évaluation ?

#### Bref récapitulatif :

*Les avis divergent mais, en plus du salaire qui a encore été mentionné, on peut ressortir quatre tendances :*

- Evalués : L'impact est nul.*
- Evalués : Si l'évaluation est bonne, la motivation également, et inversement, si l'évaluation est mauvaise, la motivation chute.*
- Evalueurs : L'évaluation a un impact positif sur la motivation*
- Evalueurs : Si l'évaluation est mauvaise, la motivation chute ; par contre, si l'évaluation est bonne, la motivation n'en sera pas plus grande.*

#### Performance

L'avis des évalués est absolument unanime : l'évaluation n'a aucun impact sur leur performance, ou presque. Une seule personne a mentionné une mauvaise évaluation comme le moyen d'augmenter la performance. La personne mal évaluée souhaite être meilleure et s'améliorer. Voilà la seule situation qui rendrait un employé plus performant.

Concernant les évaluateurs, les avis divergent. Une seule personne a répondu positivement au sujet de l'impact de l'évaluation sur la performance et elle a mentionné le salaire... En effet, l'évaluation dépend de la performance et débouche sur une augmentation salariale. Mais elle est la seule à penser ceci. C'est la raison pour laquelle on peut se demander si une augmentation de salaire de 2% est suffisamment stimulante pour que la différence de performance soit visible ?

En revanche, il a été mentionné par un évaluateur que l'absence d'évaluation pourrait avoir une influence néfaste sur la performance. S'il sait qu'il n'est pas évalué, le collaborateur pourrait se laisser aller et se contenter d'un niveau de

travail plus faible. En effet, l'évaluation n'aurait aucune influence ni sur ses responsabilités, ni sur son salaire.

On peut en conclure que l'évaluation n'influence pas significativement la performance. On peut expliquer cela de la manière suivante : les employés, quelque soit leur niveau hiérarchique, exécutent leur travail au mieux. Il est parfaitement normal d'effectuer ses tâches correctement car c'est ce qui est attendu d'un salarié. Il n'y a donc aucune raison qu'un employé soit plus performant en recevant une bonne évaluation qui correspond au travail qu'il a fourni, donc à sa performance actuelle.

#### Bref récapitulatif :

*L'évaluation n'a tout simplement aucun impact sur la performance des employés. Par contre, l'absence d'évaluation pourrait avoir une influence négative sur la performance. Il faut souligner que le salaire a encore été mentionné.*

#### Synthèse

Les personnes interrogées sont satisfaites de leur place de travail et ont de bonnes relations avec leurs collaborateurs, respectivement leurs managers. Les évalués pensent que l'évaluation est remplie très consciencieusement et sérieusement. Les évalués profitent de ce moment pour parler de tout, du positif comme du négatif et les évaluateurs les écoutent et les soutiennent. Plusieurs personnes ont mentionné qu'il subsistait une certaine subjectivité qui découlait des directives imposées lors de la rédaction de l'évaluation et cela gêne les évalués comme les évaluateurs.

De plus, des objectifs bien choisis et bien définis devraient motiver et impliquer l'employé. Cependant, malgré la bonne méthode de définition des objectifs, l'effet attendu n'est pas assez présent. En effet, il semble que l'impact sur l'implication soit minime. Par ailleurs, l'engagement des collaborateurs envers l'entreprise n'est pas exemplaire non plus. Ces dernières devraient peut-être s'intéresser de plus près à l'attachement et à l'implication de leurs collaborateurs et plus y travailler.

Heureusement, le comportement organisationnel est pris en considération lors de l'évaluation. Dans le cas contraire, les impacts pourraient se révéler graves. En effet, un employé donne de lui-même et investit de sa personne s'il ressent de la reconnaissance pour ce qu'il fait. Si aucun remerciement ne lui est fait, il ne continuera pas dans cette direction et cela pourrait avoir un impact sur sa motivation. A ce sujet, on a pu ressortir quatre avis concernant l'impact de l'évaluation sur la motivation (voir p. 56).

Par contre, l'impact sur la performance est qualifié d'inexistant par tous les évalués. Les évaluateurs, quant à eux, ne sont pas beaucoup plus optimistes. Par ailleurs, il doit être relevé que la notion de salaire est présente dans plusieurs déterminants et qu'il est un moteur pour plusieurs d'entre eux.

### **7.4.2. Privé**

#### Système d'évaluation

L'évaluation n'est pas perçue exactement de la même manière du point de vue de l'évaluateur que de l'évalué. Au premier abord, la vision de l'évalué est plus négative. Il voit la possibilité de clarifier certains points, de savoir ce que son supérieur pense de lui et de recevoir une note.

Inversement, l'évaluateur voit quelque chose de très positif et d'intéressant, une manière de prendre acte du travail. Pour lui, c'est un moment privilégié qui lui permet de passer du temps avec son collaborateur. Il y voit la possibilité pour l'évalué de dire ce qui ne lui convient pas de manière formelle et d'émettre ses besoins et ses désirs.

Il paraît important de souligner une différence flagrante de point de vue entre les évalués qui sont aussi évaluateurs et les évalués que ne font aucune évaluation. La première catégorie voit plus clairement et objectivement les buts de l'évaluation et ce qu'elle apporte. Cette catégorie la considère plus sérieusement. Quant à la seconde catégorie, elle y voit plutôt un passage obligé duquel découlent peu de conséquences.

Si l'on va un peu plus dans le détail, on peut constater certaines similitudes entre évalués et évaluateurs telles que le dialogue, la possibilité d'échanger de manière formelle, faire part des besoins en formation etc. Le dialogue paraît être l'aspect le plus important car c'est celui qui est mentionné le plus souvent d'un côté comme de l'autre. Les évaluateurs ont, de manière générale, justifié l'importance du dialogue par le manque de temps durant l'année, en raison de la charge de travail de l'un et de l'autre. Ils considèrent donc cet entretien comme un moment privilégié durant lequel ils peuvent échanger et savoir ce que ressent l'évalué. Comment se sent-il dans son travail ? Comment peut-on améliorer son bien-être ? Les évaluateurs veulent être à l'écoute de leur collaborateur. L'entretien est une consolidation de l'année écoulée. Il n'y a donc rien de nouveau. Il s'agit de souligner ce qui a été effectué et de l'inscrire comme acquis de manière officielle. L'évaluation se veut positive et orientée vers l'avenir mais il ne s'agit pas d'un jugement ! Voilà le message que veulent transmettre les évaluateurs.

Concernant les évalués, par « dialogue », ils entendent une discussion durant laquelle ils peuvent parler de ce qui ne leur convient pas, faire leurs demandes et savoir ce que leur supérieur pensent d'eux. Ils n'ont pas la vision positive qu'ont les évaluateurs. Cependant, les « évalués-évaluateurs » voient ceci beaucoup plus positivement. Ils perçoivent l'évaluation comme une reconnaissance du travail fourni et une aide à l'amélioration de chacun. En effet, lors de l'évaluation, on va relever les points positifs et, bien sûr, ressortir les points à améliorer, que ce soit au niveau personnel ou professionnel. Dans cette optique, l'entreprise doit mettre à disposition les moyens nécessaires à cette amélioration.

Les évaluations définissent très souvent les augmentations de salaire ou les primes et bonus de fin d'année. C'est pour cette raison que le salaire a sa place à part entière dans l'évaluation. Cependant, (la remarque a été faite par l'un des évaluateurs), l'employé qui, lors de l'évaluation, s'attend à être reconnu et valorisé pour le travail qu'il a fourni se rend à l'entretien dans un bon état d'esprit car c'est ce qui sera fait. En revanche, celui qui s'y rend en pensant recevoir une augmentation de salaire n'est pas dans la bonne optique. Pour qu'une augmentation de salaire notable soit accordée à un salarié, celui-ci doit avoir démontré durant 2-3 ans qu'il travaillait plus que ce qui était attendu de lui et qu'il allait plus loin que ce qui lui était demandé.

Même si tout le monde n'approuve ou n'apprécie pas l'évaluation dans son ensemble en raison de certains points qui peuvent gêner, certains éléments sont, au contraire, positivement relevés.

Ce qui plaît dans l'évaluation :

- Pour les évalués, un seul point est positif : il est intéressant d'avoir un autre avis sur son travail car chaque employé est généralement seul juge de ce qu'il réalise.
- En ce qui concerne les évaluateurs, plusieurs aspects leur plaisent. En premier lieu, la communication et le dialogue qu'offre l'entretien d'évaluation. Ceux-ci sont jugés essentiels ! Cependant, l'aspect formel de l'évaluation en gêne plusieurs qui craignent que cette formalité ne soit une barrière à cette communication si importante.
- L'évaluation permet à l'évalué d'avoir une ligne directrice pour l'année à venir. Il sait où sont ses priorités, ce que l'entreprise attend de lui et la direction dans laquelle il doit évoluer. Elle permet de faire un bilan : le travail effectué, les projets menés à terme, les nouvelles compétences acquises, les cours suivis, etc. Voilà plusieurs aspects qui, lors de l'évaluation, seront reconnus et considérés comme acquis par l'employé.

Ce qui dérange dans l'évaluation :

- Le surplus de travail empêche certains évalués d'atteindre leurs objectifs. Certains managers prennent en considération les raisons qui font que l'objectif n'est pas atteint, mais il semblerait que ce ne soit pas le cas de tous les évaluateurs. Ceci aurait donc un impact direct sur l'évaluation et la prime qui en découle et par la même occasion, sur la motivation.
- Pour certaines personnes, en fonction de la place qu'elles occupent et du service pour lequel elles travaillent, les objectifs seraient difficilement mesurables. Concrètement, cela signifie que l'atteinte de l'objectif est jugée sur un avis et non pas sur des faits. A ce sujet, selon l'un des évaluateurs, il est important de fixer des critères de définition d'atteinte des objectifs, de manière à ce que personne ne se sente lésé.

- Le salaire dérange pour la raison suivante : il n'y a pas de lien directe entre l'évaluation et le salaire. Ou du moins, il n'est pas visible. Il y a bien des primes qui sont versées en fin d'année, mais l'évalué ne sait sur quoi elles sont calculées. S'il savait exactement sur quels critères elles sont basées, cela aurait une influence sur sa motivation à atteindre les objectifs et améliorer ces critères.
- Même si l'employé est seul responsable d'atteindre ses objectifs, certains managers suivent leurs collaborateurs moyennant des réunions régulières de team de manière à connaître l'évolution des objectifs et à les piloter de concert. En effet, il serait fâcheux de négliger le suivi des objectifs et de découvrir des surprises lors de l'évaluation.
- L'un des évaluateurs est gêné par l'échelle de notes qui va de 1 à 5. Il estime qu'elle est trop petite, qu'elle déforme l'évaluation et crée une certaine subjectivité. Il propose de mettre en place une échelle plus grande dans le but d'améliorer deux aspects : le premier est l'exactitude de la note que l'on estime être juste pour l'évalué. Le second est la possibilité de progression. En effet, ceci pourrait être un outil de motivation pour l'évalué qui verrait sa progression sur l'échelle de notes.

Concernant ce qui plaît et ce qui dérange dans l'évaluation, on peut relever une différence entre évaluateurs et évalués. Ces derniers voient l'évaluation de manière plus pessimiste. En effet, lorsqu'on leur pose la question : « Qu'est-ce qui vous plaît et qu'est-ce qui vous dérange dans l'évaluation ? », la majorité d'entre eux n'entend que la deuxième partie de la question : « Qu'est-ce qui vous dérange ? » Toutefois, chez les évalués, on distingue à nouveau les deux catégories citées auparavant, c'est-à-dire celle des « évalués-évaluateurs » et celle des « évalués non évaluateurs ». La première catégorie a répondu à la question « Qu'est ce qui vous plaît ? » alors que la seconde ne l'a pas "entendue". Les évaluateurs ont, quant à eux, mentionné des points positifs, ainsi que des points négatifs qu'ils souhaiteraient pouvoir améliorer.

Il faut relever que ni les arguments positifs, ni les arguments négatifs ne coïncident entre évaluateurs et évalués. En effet, ces derniers soulèvent des points négatifs qui ont une influence sur leur personne alors que les évaluateurs soulèvent des points négatifs qui sont généraux. Des points qui pourraient nuire à la validité de l'évaluation, qui pourraient nuire au bien-être des employés, à la qualité de leur travail, etc.

Dès lors, on pourrait s'interroger sur les connaissances des évalués au sujet de l'évaluation : est-ce que son but est bien connu ? S'il ne devait pas l'être, il serait important de le rappeler afin que tous les collaborateurs aient les mêmes attentes.

### L'évaluation, le manager

De manière générale, évalués et évaluateurs procèdent à la préparation de l'évaluation de manière similaire. En effet, chaque partie commence par reprendre l'évaluation de l'année précédente afin de constater l'atteinte ou non

des objectifs. Si l'un d'eux ne l'est pas, les deux parties vont en chercher la raison. Toutefois, ils le feront dans des optiques différentes.

L'évaluateur va chercher à comprendre pourquoi, car, comme plusieurs l'ont dit, il y a toujours une raison qui explique cet échec. Les objectifs fixés lors de l'évaluation ne sont pas figés ! Il peut y avoir eu des changements de priorités qui vont engendrer la modification d'objectifs. Une campagne de recrutement ou une commande particulièrement grande qui empêcherait d'atteindre les objectifs par manque de temps et surcharge de travail font figure d'exemple. Dans des cas comme ceux-ci, il est important de ne pas attribuer l'échec à quelqu'un qui n'en est pas responsable.

L'évalué, lui, va essayer de justifier les raisons pour lesquelles l'objectif n'est pas atteint. Pour se faire, il reprend en premier lieu ses objectifs pour cibler ceux qui ne sont pas atteints. Ensuite, il va penser à la justification. Comme il a déjà été remarqué, c'est dans un esprit quelque peu négatif que le processus se déroule.

Chaque évaluateur rédige une note avec les remarques à transmettre et les faits et événements à relever. Il fait ceci dans le but de féliciter et remercier son collaborateur s'il y a lieu ou, à l'inverse, lui faire d'éventuelles propositions d'amélioration. La majorité des managers prennent des notes dans le courant de l'année qu'ils ressortent avant l'évaluation dans le but de se remémorer l'année écoulée et retrouver les raisons qui sont à l'origine d'un objectif non atteint.

Il est important de préciser certains points. Tout d'abord, tous les évaluateurs ne suivent pas ce processus de préparation à la lettre. Certains sautent une étape ou l'autre. Cependant, l'idée générale reste identique. De plus, et ceci est important pour l'évaluation, les évaluateurs connaissent bien leurs collaborateurs. En effet, les deux entreprises sont suffisamment hiérarchisées de telle sorte que le manager évalue de proches collaborateurs. Cela signifie que le feed-back se fait tout au long de l'année, les problèmes se règlent immédiatement et que la discussion est possible à n'importe quel moment. En effet, toute une année n'est pas basée sur une évaluation. Mais l'évaluation, elle, est basée sur la manière dont a été gérée l'année.

De son côté, l'évalué préparera une petite note retraçant les remarques à relever, les problèmes à mentionner, les demandes et les besoins à transmettre.

Contrairement aux évaluateurs qui, eux, ont l'obligation de préparer ces entretiens, certains évalués ne le préparent pas du tout ou très peu. Etant donné les résultats égaux entre ceux qui le préparent et les autres, il est difficile de tirer de réelles conclusions. Malgré cela, on pourrait imaginer que, s'ils ne le préparent pas sérieusement, c'est peut-être parce qu'ils ne perçoivent pas les répercussions bénéfiques de l'évaluation. Soulignons aussi que ces personnes-là sont celles qui, dans leur propos, lient l'évaluation au salaire. L'une s'attend à une augmentation salariale et l'autre reproche à l'évaluation de ne pas avoir de lien direct avec le salaire. Ne serait-il pas important de rappeler à tous les employés que l'évaluation



ne sert pas à décerner des augmentations de salaire mais à valoriser l'employé pour le bon travail qu'il a fait ? Et envisager le futur...

Selon les évaluateurs, l'évalué perçoit l'évaluation principalement comme une opportunité de discussion et une possibilité de transmettre ses demandes et ses besoins. Cependant, comme il a souvent été répété lors des interviews, cela dépend de la personne. En effet, pour certains, l'entretien peut être ressenti comme un examen ! Tout particulièrement si le salaire est, de près ou de loin, lié à la performance du collaborateur.

En fonction de la place hiérarchique que l'on a et des études que l'on a fait, l'évaluation peut se dérouler différemment. On constate que les évalués qui ont fait des études plus poussées profitent plus de cette occasion pour s'exprimer sur quelque sujet que ce soit. A contrario, les personnes n'ayant pas fait d'études s'expriment plus difficilement et pensent "plus vite c'est fait, mieux c'est". Mais dans un cas tel que celui-ci, l'évaluateur ne devrait-il pas chercher la discussion ? N'y a-t-il pas un risque que ces gens-là se sentent lésés de ne pas réussir à exprimer ce qu'ils ressentent ?

Par contre, les avis des évalués sur la perception de l'évaluation par l'évaluateur sont plus dispersés. Selon la facilité qu'a un évaluateur de mener cet entretien, celui-ci devient un poids ou un moment agréable. Il subsiste certaines contradictions dans les dires de certains évalués. Par exemple : l'évaluation est un moment d'échange, de dialogue comme il se doit, cependant, l'évalué ressent cela comme un poids pour l'évaluateur comme pour lui. Ou encore : l'évaluation est faite sérieusement, elle est pesée et réfléchie, mais on ne peut pas en discuter, ce n'est pas un moment de dialogue. Est-ce que leur sentiment est justifié ? Un éventuel malentendu proviendrait-il de l'évaluateur ou de l'évalué ? Il est certain que ce type de ressenti n'apporte pas de crédibilité à l'évaluation et qu'il faudrait, dans le but de la rendre plus pertinente, clarifier les choses.

Bref récapitulatif :

*Tout d'abord, l'évaluation est perçue plus positivement par les évaluateurs que par les évalués. On remarque cela dans la manière d'en parler et dans le déroulement du processus de préparation de l'évaluation. Cependant, il faut relever la différence de perception qu'il y a entre un « évalué-évaluateur » et les autres évalués. Celui-ci reconnaît les répercussions positives de l'évaluation et saisit les buts de celle-ci bien mieux que les autres évalués.*

*Ce que tout le monde apprécie le plus dans l'évaluation, c'est le dialogue qui est offert lors de l'entretien. Les évalués en profitent pour exposer leurs problèmes et les évaluateurs pour les écouter et les soutenir.*

*L'aspect financier a sa place dans l'évaluation car il découle de celle-ci. A ce sujet, l'un des évalués regrette de ne pas voir clairement le lien qu'il y a entre l'évaluation et la prime car, s'il connaissait les critères sur lesquels elle était calculée, cela influencerait positivement sa motivation et le pousserait à porter plus d'attention à ces critères.*

*Concernant la préparation de l'entretien d'évaluation, les évaluateurs le font très sérieusement alors que tous les évalués ne le font pas aussi bien, voire, pour certains pas du tout. Selon les managers, les collaborateurs perçoivent surtout la possibilité de parler des problèmes et de clarifier certains points. Selon les collaborateurs, les managers perçoivent l'évaluation comme un moment agréable ou une contrainte en fonction de leur facilité à la mener.*

### Satisfaction

De manière générale, on peut conclure que toutes les personnes interrogées sont relativement satisfaites et épanouies dans leur travail. En effet, tous les interviewés ont de bonnes relations avec leurs subalternes, respectivement leurs supérieurs. Des relations honnêtes, ouvertes et dans le respect de l'autre. Bien sûr, des frictions peuvent apparaître, mais elle ne sont que temporaires.

Deux évalués ont souligné la surcharge de travail et ont ajouté qu'aucune embauche n'était prévue. Ceci porte à conséquence sur la motivation car l'entreprise n'envisage pas remédier à cela.

Ils ont précisé que l'offre de formation est bonne et ceci est un point important car il influence positivement la motivation des collaborateurs. Le problème réside dans le manque de temps à disposition pour suivre les cours. Il serait peut-être intéressant de mettre en place une structure qui permette aux collaborateurs de suivre certaines formations. Elles servent tout de même à améliorer la productivité du collaborateur ainsi que la qualité du travail ! Et ceci représente en fin de compte un bénéfice pour l'entreprise.

### Bref récapitulatif :

*Toutes les personnes interrogées sont satisfaites de leur place de travail et elles ont toutes de bonnes relations avec leurs supérieurs et leurs subalternes.*

### Implication

Toutes les entreprises définissent des objectifs dans le cadre de l'évaluation. Comment sont-ils définis ? Bien que tout le monde ne l'ait pas mentionné de cette manière, les objectifs sont, dans la mesure du possible, définis selon la méthode SMART.

Les objectifs sont fixés d'un commun accord entre le collaborateur et son manager et, comme a dit l'un des évaluateurs « On les décide et on les valide ensemble, donc j'attends d'eux qu'ils les respectent ». Si l'on sait d'avance qu'ils ne peuvent pas l'être, il est inutile de les valider dans l'évaluation. En effet, il ne faut pas oublier que les objectifs ont un impact direct sur l'évaluation.

Concernant l'impact que ces objectifs peuvent avoir sur l'évalué, les quatre évaluateurs interrogés pensent que la fixation des objectifs a un impact positif. Un objectif qui est bien choisi et bien défini devrait être stimulant et devrait nourrir



l'activité de l'employé de manière naturelle. De plus, cela permet à l'évalué d'avoir une ligne directrice pour l'année à venir.

L'avis des évalués est proche de celui des évaluateurs. En effet, les objectifs sont naturellement intégrés au travail de tous les jours et, dans ce cas, l'impact est minime. Pour ceux dont les objectifs représentent du travail ajouté au cahier des charges, l'impact est positif car il permet de varier le travail. Par contre, dans l'hypothèse où l'employé a du retard dans ses objectifs, la pression sera négative en raison du stress supplémentaire causé.

Bref récapitulatif :

*Les objectifs sont fixés selon la méthode SMART et l'impact de ceux-ci sur les employés est positif, même si, pour certains évalués, il est léger. D'une part, s'ils s'intègrent au travail journalier c'est la preuve qu'ils sont bien définis car il nourrissent l'activité de l'employé de façon naturelle. D'autre part, ceux qui s'ajoutent au cahier des charges ont une influence positive car ils permettent de varier le travail du collaborateur.*

Engagement organisationnel

La fixation d'objectifs rend-elle les employés plus engagés envers leur entreprise ? Tous les évaluateurs pensent que oui, l'avis est unanime. Il semblerait malheureusement qu'ils soient quelque peu optimistes quant à l'engagement de leurs collaborateurs. En effet, sur les quatre évalués interrogés, seulement deux personnes se sentent plus impliquées. Est-ce qu'un employé qui ne voit pas concrètement l'impact de sa participation dans résultat de l'entreprise se sent moins impliqué ? C'est possible car il est vrai que, selon le service où l'employé travail, les conséquences de ses actes sont moins perceptibles. On peut citer comme exemple le service comptabilité. Mais il serait intéressant de connaître la raison du détachement de l'employé par rapport à son entreprise.

Bref récapitulatif :

*Contrairement à ce qu'imaginent les évaluateurs, tous les évalués ne se sentent pas plus engagés par le fait d'avoir des objectifs. Les raisons de ce détachement ne sont toutefois pas connues et il serait intéressant de les étudier.*

Comportement organisationnel

Fort heureusement, sur les huit personnes interrogées, une seule a l'impression que le comportement organisationnel ne fait l'objet d'aucune attention. La majorité des évalués, en revanche, a constaté qu'il était pris en compte. On remarque que tous ne le perçoivent pas exactement de la même manière car certains aspects du comportement organisationnel sont plus percutants que d'autres. Ainsi, il semblerait que l'entraide et le fait de penser à l'intérêt de l'entreprise soient vraiment pris en compte. Bien sûr, ceci est ressorti de ce que chacun a pu ressentir dans son cas. Un collaborateur ainsi qu'un manager ont révélé que l'entreprise cherchait à impulser ce type de comportement. En effet, l'entreprise

déclare des valeurs qu'elle respecte, et il est attendu des salariés qu'ils travaillent dans ce sens-là.

Les évaluateurs sont conscients de ce qu'apporte ce comportement à l'entreprise. D'ailleurs, certains aspects sont présents dans le formulaire d'évaluation. Mais l'un des managers pense que, malheureusement, il n'est pas suffisamment pris en considération. En effet, il s'agit d'un comportement indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Selon un autre évaluateur « toute cette intangibilité est extrêmement importante mais il est parfois difficile de la mettre sur papier ».

Par ailleurs, plusieurs évaluateurs ont précisé que, si cela était nécessaire, ils faisaient remarquer à leurs collaborateurs leur manque de comportement organisationnel en faisant bien sûr preuve de diplomatie.

Bref récapitulatif :

*De manière générale, le comportement organisationnel est pris en considération par les évaluateurs. Ces derniers sont parfaitement conscients de son existence et de son importance dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Certaines entreprises ainsi que certains managers essaient de stimuler ce comportement.*

Motivation

Selon les évaluateurs, la motivation découlant de l'évaluation va dépendre de cinq facteurs :

1. La personnalité et le caractère de l'évaluateur et de l'évalué :

- Si l'évalué est une personne craintive et peu à l'aise avec l'autorité, elle va ressentir cet entretien comme un jugement alors qu'à aucun moment il ne doit être mené comme tel. Dans ce cas, c'est à l'évaluateur de mener l'évaluation de telle sorte que l'évalué se sente écouté et soutenu. Ainsi, la motivation sera plus grande. A ce sujet, une meilleure information aux évalués et une formation de l'évaluateur paraîtraient profitables. Ces formations existent par ailleurs déjà. Il s'agirait de leur enseigner comment mener un entretien de manière à ce que l'évalué en sorte encore plus confiant et plus motivé que lorsqu'il y est entré. Même s'il ne s'agit que d'une minorité d'évaluateurs, ceux qui ne maîtrisent pas l'art de la motivation devraient être formés dans cette optique car une entreprise a fort à perdre à avoir dans ses rangs des employés démotivés.
- Si l'évalué est à l'aise mais que l'évaluateur voit cet exercice comme une possibilité d'asseoir son autorité, l'évalué jugera l'évaluation comme stressante et très négative. La motivation disparaîtra. Dans un cas semblable, c'est aux collaborateurs de cet évaluateur de réagir. Une personne comme celle-ci devrait apprendre l'art de la communication.

2. Qu'attend le collaborateur de l'évaluation ?

- Si l'évalué s'attend à être valorisé et reconnu pour son travail, c'est un excellent outil. L'impact sur la motivation sera positif. Plusieurs managers profitent d'ailleurs de cette occasion pour remercier et féliciter l'employé pour son travail. Pour l'évaluateur, c'est une façon de valoriser, de reconnaître et de prendre acte du travail du collaborateur. Par ailleurs, la reconnaissance et la valorisation du travail sont les arguments qui ressortent le plus souvent.
- Si l'évalué ne perçoit l'évaluation que comme une porte d'entrée vers une augmentation de salaire, son optique est mauvaise. Dans ce cas, il risque d'être déçu et l'impact sur la motivation sera négatif. En effet, l'évaluation ne sert pas à définir l'augmentation de salaire de l'année suivante mais, justement, à montrer à l'employé que ce qu'il a fait est reconnu. Si un employé bénéficie d'une hausse salariale, c'est parce qu'il a prouvé, sur quelques années, qu'il travaillait mieux que ce qu'on attendait de lui. De plus, elle ne sera pas décidée en fonction de l'évaluation.

3. Le salaire a une grande influence sur la motivation de l'employé.

Le salaire est un motif qui est ressorti à maintes reprises tout au long des entretiens. Qu'il s'agisse des évalués ou des évaluateurs, tous en ont parlé. Comme il a été dit, la plus grande des récompenses est l'augmentation de salaire. Il ne faut, cependant, pas tout miser là-dessus. En effet, lorsqu'une entreprise veut retenir l'un de ses meilleurs éléments, elle offre une augmentation salariale. Mais il a été prouvé plus d'une fois qu'une augmentation a le pouvoir de faire rester une personne durant 1-2 ans, mais elle n'améliore pas son bien-être, ni sa satisfaction au travail. Lorsque l'offre est alléchante, on se dit que l'on peut laisser le bien-être au second plan. Mais celui-ci rattrape rapidement le salaire, pour mieux le dépasser...

4. Est-ce que l'évaluation est perçue comme bonne ou mauvaise ?

Il a été relevé par plusieurs personnes que la note – bonne ou mauvaise - de l'évaluation influençait la motivation. Cependant, elle peut être perçue différemment par l'une ou l'autre personne. Voilà un employé qui estime avoir très bien travaillé durant l'année écoulée et pense recevoir une excellente évaluation et de vives félicitations. Son évaluateur pense qu'il peut encore mieux faire et l'évalue au mieux mais en laissant une marge de progression possible. La même évaluation peut être vue :

- D'une part, par l'employé qui s'attendait à mieux et qui sera peut-être déçu.
- D'autre part, par le manager qui voulait le pousser encore plus loin dans ses capacités.

Mais dans un cas comme celui-là, il est du devoir du manager de clarifier sa démarche auprès de l'employé. Sa justification va influencer la motivation de l'employé de manière positive alors que s'il ne le fait pas, elle risque fortement de chuter.

5. L'atteinte des objectifs peut créer de la pression.

Si l'employé avance petit à petit dans ses objectifs et qu'il voit qu'il est dans les temps, ce sera une motivation de les atteindre. A contrario, s'il est en retard par rapport à ses buts, cela rajoute encore une pression et, là, l'influence pourra être négative. Mais ceci dépend principalement de la résistance au stress du collaborateur.

De leur côté, les évalués ne sont pas tous convaincus par l'impact de l'évaluation sur leur motivation. La moitié d'entre eux ne constate aucun impact. Et l'autre moitié pense que leur motivation dépend en partie de l'évaluation. En effet, si l'évaluation est bonne, la motivation sera influencée positivement alors que si elle est mauvaise, la motivation chutera.

On devrait s'interroger sur les facteurs qui influencent la motivation de ces employés car une entreprise a beaucoup à gagner d'avoir des collaborateurs motivés. Il serait également intéressant de connaître les raisons qui font que l'évaluation n'a que peu d'influence sur ces personnes.

Bref récapitulatif :

*Selon les évaluateurs, la motivation qui découle de l'évaluation va dépendre de cinq facteurs :*

- La personnalité et le caractère de l'évaluateur et de l'évalué*
- L'attente du collaborateur en terme d'évaluation*
- L'augmentation de salaire*
- La perception de l'évaluation comme bonne ou mauvaise*
- La capacité de résistance de l'évalué à la pression*

*Par contre, les évalués sont moins convaincus par l'impact qu'a l'évaluation sur leur motivation. En effet, seulement la moitié d'entre eux ont reconnu percevoir un impact.*

Performance

Les opinions des deux groupes de personnes interrogées sont très différentes. Tout d'abord, seul un évalué pense qu'il y a une influence sur la performance. Les trois autres estiment qu'il n'y a aucun impact ! Par contre, les évaluateurs imaginent qu'il y a un impact positif, surtout grâce aux objectifs. Il est vrai que l'employé peut lui même proposer et fixer ses objectifs. Ainsi, il devrait être plus motivé à les atteindre. Mais il est aussi important que les objectifs soient choisis correctement et bien définis.

Selon l'un des évaluateurs, le fait de valoriser et reconnaître le travail de l'employé a une influence positive sur la performance. Il a ajouté qu'à titre personnel, en tant qu'évalué, cela a effectivement une influence positive ; quand il travaille, il sait qu'il ne travaille pas juste pour lui, mais qu'il apporte quelque chose à l'entreprise. Elle va examiner son travail et le reconnaître et cela le motive et le pousse à être performant.

Cependant, malgré tous les arguments positifs des évaluateurs, la performance ne semble pas être fortement influencée par l'évaluation. A ce propos, on peut se demander si le salaire ne serait une source de performance ?

Bref récapitulatif :

*La majorité des évalués ne pense pas que l'évaluation ait un impact sur leur performance. Malgré tous les arguments des évaluateurs, l'influence de l'évaluation se défend mal. Encore une fois, il convient de s'interroger sur le salaire comme source de performances.*

Synthèse

De manière générale, l'évaluation est assez bien perçue dans le domaine privé, plus que ce qu'elle ne l'est dans le domaine public. Cependant, il faut relever cet esprit négatif qu'ont certains évalués comparativement à l'optimisme des évaluateurs. Toutefois, tous les évalués ne font pas preuve d'autant de pessimisme. Au contraire, la moitié d'entre eux sont très heureux de bénéficier de cette évaluation. Il ressort des interviews que ce qui est le plus apprécié dans l'évaluation, tant des évalués que des évaluateurs, est le dialogue qu'elle offre. L'un se plaint, l'autre écoute, mais tous deux profitent de cet instant.

Il semble que l'évaluation et l'entretien soient préparés tout à fait sérieusement par les évaluateurs, ce qui n'est pas toujours le cas chez les évalués. Mais il est important de relever que les personnes qui ne préparent pas l'entretien sont les mêmes qui perçoivent l'entretien négativement. Par contre, concernant la satisfaction, à part deux personnes qui se sont plaintes du surplus de travail, les autres sont entièrement satisfaites de leur place. De plus, tous ont expliqué avoir de très bons contacts avec leurs collaborateurs ou leurs managers.

Le comportement organisationnel est, selon la grande majorité des interviewés, pris en considération par les évaluateurs lors de l'évaluation. Les managers sont parfaitement conscients de son existence et essaient de l'encourager auprès de leurs collaborateurs.

Concernant l'implication au travail et l'engagement organisationnel, on ne peut pas dire que l'impact soit important. En effet, pour la moitié des évalués il est inexistant, ou presque.

Enfin, concernant l'impact de l'évaluation sur la motivation et la performance, malgré tous les arguments des évaluateurs convaincus des bienfaits de l'évaluation sur leurs collaborateurs, il semble que la majorité des évalués ne ressentent pas de grands changements à ces niveaux-là. En effet, seule la moitié d'entre eux pense que l'évaluation influence positivement leur motivation et une seule personne constate un impact sur sa performance. Pourtant, en théorie, tout est là pour que l'évaluation impacte positivement toutes les notions abordées dans cette étude ! Mais, il ne semble pas que ce soit le cas. Il serait fort intéressant de savoir ce qui lui manque pour qu'elle ait un impact sur tous les collaborateurs !

### **7.4.3. Similitudes**

Suite à l'analyse des entretiens, il est maintenant possible de ressortir des similitudes entre les deux domaines étudiés. Les plus importantes sont mentionnées ci-après.

De manière générale, tant dans le domaine public que dans le privé, les évaluateurs considèrent tous que l'évaluation est quelque chose de très positif. Ils apprécient ce moment car il leur offre la possibilité de consacrer du temps à leurs collaborateurs et de dialoguer avec eux. En effet, durant le reste de l'année, les occasions sont peu nombreuses et ceci empêche le manager de savoir comment se sent son collaborateur dans son environnement professionnel. Il y a différentes raisons qui font que ces occasions sont rares. Pour certains, il s'agit du manque de temps du manager et du collaborateur et pour d'autres, dans la mesure où ils ne travaillent pas ensemble, il paraît difficile de se voir régulièrement.

Ce manque de temps durant l'année justifie peut-être que la majorité des évaluateurs profitent de l'évaluation pour remercier et féliciter l'employé pour son rendement ainsi que pour prendre acte et valoriser son travail.

Concernant la préparation de l'évaluation, on a pu constater que tous le font de manière similaire. Elle est faite très sérieusement et consciencieusement. Tous reprennent les objectifs sur lesquels leurs collaborateurs sont jugés. Certains reprennent l'évaluation de l'année précédente, d'autres reprennent des notes griffonnées durant l'année,... On constate que l'évaluation ne se fait pas en l'espace d'une heure mais tout au long l'année. En revanche, les évalués ne s'y préparent pas aussi sérieusement, voire pas du tout. En effet, on remarque que très peu de personnes préparent véritablement l'entretien. Quelques uns le préparent grossièrement et passent en revue leurs objectifs afin de voir où ils se situent et, enfin, un peu moins de la moitié ne le prépare pas du tout.

On a aussi pu relever que tous les évalués n'attendent pas l'évaluation de la même manière et que, en aucun cas, l'un d'eux ne la redoute. Pour certains, ce moment importe peu et pour d'autres, c'est un moment qu'ils apprécient. En effet, la moitié des évalués ne prêtent pas grande importance à cette évaluation, mais la considère comme un passage obligé. On le rappelle, ce n'est pas parce

qu'ils la redoutent ou qu'ils ne l'aiment pas mais plutôt qu'à leurs yeux, elle n'a pas beaucoup de crédibilité.

Tous les évaluateurs pensent que, pour l'évalué, l'évaluation constitue le moment de clarifier certains points qui le dérangent, de parler de ce qui lui plaît et d'émettre ses demandes. Pour leur part, ils considèrent que c'est un instant durant lequel ils se consacrent pleinement au collaborateur et sont entièrement à l'écoute de ce dernier. Les deux catégories n'ont pas tout à fait la même optique mais l'idée de dialogue est la même. Comme il a déjà été relevé plusieurs fois, les évaluateurs ont une vision plus positive que les évalués.

Et il est important de préciser que, dans le cadre de l'évaluation, ce qui plaît le plus aux évalués, c'est l'entretien. L'un ou l'autre a même dit que, s'il n'y avait pas d'évaluation, ce ne serait pas important, en revanche, il ne souhaiterait pas éliminer l'entretien. Un évaluateur a, quant à lui, proposé de s'entretenir avec chaque collaborateur dans le courant de l'année afin de lui permettre de dialoguer de la même manière que lors de l'évaluation.

Dans les deux domaines, tous se vantent de régler les problèmes dès leur apparition. C'est, bien sûr, très positif. S'ils étaient gardés pour l'évaluation, les personnes concernées passeraient plus de temps à solutionner des problèmes qu'à évaluer la situation actuelle du collaborateur et à envisager le futur.

Les objectifs sont fixés de manière identique dans les domaines privé et public. Bien qu'ils n'étaient que deux à parler de la fixation des objectifs selon la méthode SMART, tous ont mentionné la majorité des caractéristiques de ce modèle.

Concernant l'impact de ces objectifs, tous les évaluateurs pensent qu'il est positif, que ces objectifs sont stimulants et motivants et qu'ils donnent une ligne directrice à l'évalué. Mais l'avis des évalués est moins catégorique. Il est même beaucoup plus mitigé. Seules deux personnes paraissaient véritablement motivées par ces objectifs.

Au sujet du comportement organisationnel, on peut conclure qu'il est presque systématiquement pris en compte. Un seul évalué n'avait pas l'impression qu'il était pris en considération. Du côté des évaluateurs, il semble qu'ils soient tous conscients de l'existence de ce comportement et qu'ils le prennent tous en considération lors de l'évaluation, même si cela est fait, parfois, sans s'en rendre compte.

Concernant le sujet de ce travail, selon la moitié des évalués, ceux-ci travaillant à part égal dans le privé et le public, l'impact de l'évaluation sur la motivation irait de pair avec le résultat de l'évaluation. Cela signifie que si l'évaluation est bonne, la motivation est présente alors que, si l'évaluation devait être mauvaise, la motivation disparaîtrait. L'autre moitié des évalués estiment que l'évaluation n'a aucun impact, ou presque, sur leur motivation. En revanche, les managers ont des avis bien plus optimistes sur le sujet.



Concernant la suite de ce travail, à savoir l'impact de l'évaluation sur la performance, d'un avis quasi unanime des évalués, elle n'en aurait aucun. En effet, sur les huit personnes interrogées, sept ont répondu qu'elles ne remarquaient pas d'augmentation de performance due à l'évaluation.

Enfin, pour terminer le chapitre des similitudes, toutes les personnes questionnées lors de ces entretiens qualitatifs ont répondu que leur contact avec leurs supérieurs, respectivement leurs subalternes était bon, voire même excellent. Et tous se réjouissaient d'avoir une telle entente au travail.

#### **7.4.4. Divergences**

Suite à l'analyse des entretiens, tout comme il a été possible de relever des similitudes entre les domaines, il est possible d'en ressortir des divergences dont les plus importantes sont mentionnées ci-après.

La première divergence qu'il faut relever est la façon dont se déroule l'évaluation. Dans le domaine privé, chaque évaluateur procède à l'entretien en tête-à-tête avec son collaborateur. Ces deux personnes travaillent en collaboration et se voient tous les jours. Dans les entreprises où se sont passés les entretiens qualitatifs, la hiérarchie était telle que chaque évaluateur n'avait qu'un petit nombre d'employés à évaluer, ce qui lui permettait de tous bien les connaître. D'ailleurs, l'un des évalués du domaine privé pensait que l'évaluation devait être une chose facile étant donné les nombreux feed-back qu'ils avaient durant l'année.

Dans le domaine public, du moins dans cette commune du Valais romand, l'évaluation se fait à trois : l'évalué, son chef direct (le chef de secteur) et le chef de service. Ce dernier participe à tous les entretiens de son service mais l'évaluation est faite par ou en collaboration avec le chef de secteur. Le chef de service ne travaille pas avec tous ses collaborateurs et ne connaît donc pas toujours bien l'évalué, il ne connaît pas ses capacités, ses responsabilités et le travail qu'il fournit. Ce qu'il sait au sujet de la personne qu'il va évaluer est ce que le chef de secteur, qui lui la connaît, lui a transmis. En effet, on peut relever le besoin de l'évaluateur du domaine public de se renseigner au sujet de certains de ses collaborateurs sur les événements et faits marquants qui se sont passés durant l'année. Toutefois, il se pourrait que cette troisième personne permette d'éviter tous jugements inopportuns de la part du chef de secteur qui serait dû à autre chose qu'au travail.

On peut souligner une divergence qui est sans doute anodine mais curieuse. Lors des entretiens, plusieurs personnes disaient, en parlant de l'évaluation, que « ce n'est pas une surprise ». Les évalués précisent cela dans le sens où ils connaissent le travail qu'ils ont fourni et savent qu'il a été effectué correctement donc que l'évaluation sera bonne. Les évaluateurs disent cela dans le sens où, le feed-back et le dialogue se faisant grossièrement toute l'année, rien de nouveau n'allait



apparaître dans l'évaluation. Il ne s'agit que d'une consolidation de ce qui a été dit et fait dans l'année. L'idée est la même pour les deux groupes de personnes. Ce qui est étonnant, c'est que ce sont les évaluateurs du domaine privé qui ont mentionné cela. Mais les évalués sont ceux du domaine public. Il est difficile de déterminer pourquoi ces deux groupes se sont croisés sur ce sujet et surtout, s'il y a une raison pour laquelle ils se sont croisés.

Concernant l'impact de l'évaluation sur la motivation et la performance, on peut noter une divergence entre les réponses des évaluateurs de chaque domaine. On peut souligner un certain optimisme chez les évaluateurs du domaine privé alors que certains managers du public semblent plus réalistes. Les managers du privé perçoivent un impact très positif sur la motivation, surtout du fait qu'ils profitent de cette occasion pour faire preuve de reconnaissance et pour valoriser le travail. Par contre, la moitié des évaluateurs du public ne voit pas véritablement d'impact sur la motivation dans le cas où l'évaluation est bonne. Selon eux, elle reste identique. Par contre, si elle est mauvaise, la motivation baisse.

Au sujet de la performance, les évaluateurs du domaine privé pensent que si l'évalué se sent écouté et valorisé et que les objectifs sont répartis correctement, l'impact sur la performance devrait être positif. Par contre, les évaluateurs du domaine public ne voient, sur la performance, qu'un impact assez peu significatif.

On a pu constater que l'évaluation était plus attendue dans le domaine privé que dans le domaine public. Ceci pourrait s'expliquer par le manque d'objectivité qui subsiste dans le système d'évaluation de cette commune. Ceci serait dû, on le rappelle, aux directives prescrites avant l'évaluation qui empêcheraient celle-ci d'être véritablement révélatrice des compétences et qualités des évalués.

De plus, il semble que l'impact de la fixation des objectifs soit plus important dans le domaine privé que dans le domaine public. Pourtant, ils sont définis, dans un domaine comme dans l'autre, selon les mêmes critères. Cela serait-il dû à la qualité des objectifs et à l'intérêt de ceux-ci ? Les répercussions de ses objectifs sont-elles plus visibles dans le domaine privé que dans le public et elles constitueraient une source de motivation ?

L'une des différences les plus importantes est l'influence du salaire dans le domaine public qui n'est pas aussi marquée dans le domaine privé. Dans le domaine public, l'évaluation débouche directement sur une augmentation de salaire qui varie d'année en année en fonction des capacités financières de la commune. Cette augmentation peut varier de 1%-2% en fonction de la moyenne obtenue à l'évaluation. Ce qui intéresse les employés, c'est de savoir combien ils gagneront l'année suivante. Cette notion salariale a été mentionnée à plusieurs reprises et dans différentes questions. Ainsi, il aurait la capacité de « rendre » les employés plus performants et plus motivés ainsi que de rendre les gens plus attentifs à leurs objectifs. Dans le domaine privé, bien que l'évaluation permette de gagner une prime de fin d'année, cette dernière ne dépend pas que de l'évaluation. En effet, elle dépend aussi des résultats de l'entreprise et des capacités de celle-ci à offrir des primes aux employés. Mais il semblerait que la

prime de fin d'année soit moins alléchante que l'augmentation de salaire régulière.

Une dernière constatation concernant la satisfaction au travail permettra de clore le thème des divergences. Sur les seize personnes interrogées sur leur satisfaction à leur place de travail, quatorze ont répondu « oui entièrement ». Deux seulement ont suivi leur « oui » d'un « mais ». Ces deux personnes se plaignaient de la surcharge de travail qui, souvent, les empêche d'atteindre leurs objectifs et de suivre des formations, par manque de temps. Ces deux personnes travaillent dans le domaine privé. Y a-t-il une conclusion à en tirer ? Il est difficile de le dire car il faudrait approfondir les recherches et cette étude ne permet pas de la faire.

## **8. CONSTAT DE LA RECHERCHE**

### **8.1. Variable indépendante – Système d'évaluation**

On peut le dire d'entrée, l'évaluation annuelle est bien mieux perçue par les évaluateurs que par les évalués, quelque soit le domaine. Mais, elle est mieux perçue par les évaluateurs du privé que ceux du public. Ceci est dû aux directives qui sont fixées avant l'évaluation de manière à cadrer cette dernière. Dans les deux domaines, on trouve des évalués qui prennent l'évaluation tout à fait au sérieux et d'autres qui la subissent.

L'entretien de l'évaluation se déroule très différemment dans le domaine privé et dans le public, du moins dans la commune du Valais romand dans laquelle les entretiens ont été menés. Dans le privé, il se fait entre le collaborateur et son supérieur. On peut dire qu'il est réalisé dans un climat de confiance entre un manager et son proche collaborateur. Dans le public, il est fait à trois : le collaborateur, le chef de secteur et le chef de service. Et parmi ces trois personnes, il est possible que le chef de service ne connaisse pas très bien le collaborateur. Ce qui est gênant n'est pas la fait que l'évaluation soit faite par ou en collaboration avec le chef de secteur qui connaît bien le collaborateur mais bien la présence du chef de service qui peut perturber l'évalué à l'idée de devoir parler ouvertement devant une personne qu'il connaît mal.

Et justement, ce qui paraît important aux yeux la grande majorité des personnes interrogées, c'est l'entretien ainsi que le dialogue et l'échange qu'il permet. La suppression de l'évaluation ne serait pas grave en soi, mais il faudrait maintenir l'entretien annuel qui permet à tout le monde de parler ouvertement. Il permet d'avoir du temps pour le faire et de le faire dans un moment privilégié.

Les résultats d'une recherche menée dans les années 1980-1990 exprimaient l'insatisfaction des évalués et des évaluateurs à l'égard de l'évaluation. Différents points avaient été relevés : trop d'indulgence, trop d'imprécision et un manque d'objectivité. Plusieurs personnes, plus dans le domaine public que privé, sont dérangées par un manque d'objectivité dans l'évaluation. Le problème du manque de précision dû à l'échelle de notes a été relevé autant dans le domaine privé que public. Il semblerait que les choses n'aient pas beaucoup changé en 20 ans...

Il est intéressant de relever l'importance du salaire dans le cadre de l'évaluation. Apparemment, les employés seraient plus intéressés par l'augmentation de salaire que la prime de fin d'année. Cette dernière n'est ni assez importante ni assez régulière pour être un stimulant. En effet, elle peut varier entre CHF 500.- et CHF 2000.- (il ne s'agit pas de chiffres figés) en fonction des capacités de l'entreprise, des résultats sécurité-santé, du chiffre d'affaire, de l'atteinte des objectifs... Bref, elle n'est pas une valeur sûre. En revanche, l'augmentation de salaire dans le domaine public est plus sûre et régulière. Le pourcentage de l'augmentation peut varier mais il y en a une.

Bref récapitulatif :

*En résumé, l'évaluation est globalement mieux vue par les évaluateurs que par les évalués, et l'aspect financier a plus d'importance dans le domaine public que dans le domaine privé. De plus, des recherches menées il y a 15 à 20 ans dénonçaient déjà les mêmes problèmes qu'aujourd'hui, à savoir l'imprécision et le manque d'objectivité.*

## **8.2. Variable dépendante – Satisfaction**

La satisfaction au travail est un vaste sujet. Beaucoup de facteurs l'influencent tels que l'humeur de l'employé, l'aspect cognitif du travail, l'intérêt de celui-ci, etc. Et elle-même influence la performance au travail. En effet, une personne qui se sent bien au travail effectuera ses tâches avec plaisir et elles seront donc bien faites et de qualité. Dans le cas présent, nous parlons de travail mais ce processus de satisfaction et de plaisir peut être applicable à toutes les activités quelles qu'elles soient.

La question sur leur satisfaction quant à leur place de travail a donc été posée à toutes les personnes interrogées. Toutes sont satisfaites. Elles le sont à des degrés différents mais tout le monde a du plaisir à travailler. On peut tout de même relever que deux personnes étaient surchargées de travail et qu'elles auraient aimé savoir qu'une personne supplémentaire allait être engagée. Ceci plutôt que, pour l'une des deux personnes, se voir payer ses heures supplémentaires mais continuer à les faire.

Une étude réalisée par Gerstner et Day (1997) atteste une relation significative entre la qualité de l'échange leader-membre et la performance au travail. Il est tout à fait réjouissant de savoir que toutes les personnes interrogées ont dit avoir d'excellents contacts avec leur supérieur, respectivement leurs subalternes. Voilà qui est intéressant pour l'entreprise et la performance du team.

Bref récapitulatif :

*On constate que toutes les personnes ont du plaisir à travailler étant donné qu'elles sont toutes satisfaites de leur place. De plus, l'entente entre le manager et ses collaborateurs est, selon les dires de tous les interviewés, excellente !*

### **8.3. Variable dépendante – Implication**

L'implication est l'attachement de l'employé à son travail et son identification à son emploi, au rôle qu'il détient dans l'organisation. Selon la théorie, un employé à qui l'on proposerait des défis ainsi que les moyens pour les réussir serait plus impliqué. Dans le contexte de cette étude, il s'agit des objectifs. Deux aspects sont à examiner :

1. comment les objectifs sont définis ?
2. l'impact sur l'implication des employés

Les objectifs sont définis selon la méthode SMART. Bien que peu de personne n'aient mentionné le nom de cette méthode, tous les critères ont été cités.

Le fait de fixer des objectifs devraient rendre l'employé plus impliqué et donc performant. Mais ce n'est pas le cas pour la majorité des personnes interrogées. Les évaluateurs sont optimistes à ce sujet et pensent qu'ils ont un effet positif sur l'implication, qu'ils sont stimulants. Mais tous les évalués ne pensent pas de la même manière. De manière générale, on ne peut pas dire que l'impact soit flagrant. Il y a un impact positif, certes, mais il n'est pas aussi grand que celui que les évaluateurs imaginent. Le seul point qui motiverait véritablement les employés à atteindre leurs objectifs est la répercussion directe sur l'évaluation et, par conséquent sur le salaire ou la prime.

Un autre aspect important de l'implication est le support organisationnel. Pour rappel, il s'agit de la perception par le collaborateur de l'implication de l'entreprise/organisation à son égard. L'évaluation ne sert pas seulement à évaluer la contribution de l'employé à la réussite de l'entreprise, mais elle sert aussi à savoir ce qui pourrait manquer à l'employé afin que la qualité de son travail s'en trouve accrue. En effet, l'évaluateur et le manager vont fixer des objectifs et vont en profiter pour proposer des formations complémentaires au bon fonctionnement du travail de l'employé. Lorsque l'entreprise accède aux demandes faites par les évalués, ceci est perçu comme un support organisationnel. L'employé en sera reconnaissant et fera preuve de réciprocité en aidant l'entreprise à atteindre ses objectifs.

#### Bref récapitulatif :

*L'implication dépend de deux aspects : les objectifs de l'évalué et l'impact de ceux-ci sur son implication. Selon ce qui a été dit lors des entretiens, les objectifs sont définis de manière optimale pour que ceux-ci influencent positivement l'implication du collaborateur. Cependant, ça ne semble pas être le cas. La majorité des évalués ne se sentent pas plus impliqués.*

## **8.4. Variable dépendante – Engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel représente la mobilisation du personnel dans une entreprise. Cette notion traduit la nature et la force des liens qui unissent l'individu à son organisation. Elle représente la contribution spontanée d'un individu dans le bon fonctionnement de son entreprise.

De manière générale, comme il a souvent été constaté, les évaluateurs ont une vision plus optimiste que la réalité sur l'engagement des employés qui découlent des objectifs. Sept managers sur huit pensent que leurs collaborateurs se sentent plus engagés d'avoir des objectifs à atteindre. La déception risque d'être grande car la majorité des évalués ne pense pas l'être. Mais il serait intéressant de savoir pourquoi ne le sont-ils pas ? Peut-être que si l'on ne perçoit pas réellement l'impact de ses actes, on n'est moins engagé ?

### Bref récapitulatif :

*L'engagement organisationnel dépend beaucoup du plaisir qu'a un employé à travailler dans son entreprise. Cette dernière peut renforcer cet engagement en montrant son soutien aux collaborateurs ou en leur demandant leur opinion. Cependant, les résultats ont montré que les évalués, contrairement à ce que pensent les évaluateurs, ne se sentent pas engagés. Du moins, peu d'entre eux se sentent engagés.*

## **8.5. Variable dépendante – Comportement organisationnel**

Les comportements citoyens recouvrent tout ce qui, en dehors de l'activité de travail, aide à augmenter ou maintenir la qualité du contexte du travail et correspond à des comportements d'aide. De plus en plus d'entreprises tiennent compte de ce type de comportement dans leur système d'évaluation.

Dans cette étude, une question concernait le comportement organisationnel : Est-il pris en compte lors de l'évaluation ? C'est dans l'intérêt de l'entreprise d'avoir des collaborateurs qui sont engagés envers elle et qui pensent à l'intérêt de l'entreprise. Mais pour cela, il faut aussi savoir reconnaître et remercier les employés pour leur comportement et leur coopération. Même si aucune récompense n'est allouée, il est nécessaire de le souligner d'une manière où d'une autre. Il semblerait que, de manière générale, il y ait quelques critères dans l'évaluation et parfois une place libre afin de pouvoir préciser les qualités de l'évalué et ses caractéristiques particulières.

Sur les huit évalués interrogés, sept d'entre eux pensaient que le comportement organisationnel était pris en compte. Et au niveau des évaluateurs, après leur avoir expliqué clairement de quoi il s'agissait, tous étaient conscients de l'existence de ce comportement. Mais, lors des évaluations, même si tous le prennent en considération, certains le font inconsciemment. De plus, plusieurs

managers impulsent se comportement, ou du moins certains aspects, dans leur service ou dans leur team. Certaines entreprises aussi essaient de l'encourager.

Bref récapitulatif :

*Le comportement organisationnel est un aspect extrêmement important pour le bon fonctionnement de l'entreprise et il est dans son intérêt de le récompenser ou au moins de le souligner aux personnes concernées. Fort heureusement, selon les personnes interrogées, il est pris en considération et est connu des évaluateurs.*

## **8.6. Variable dépendante – Motivation**

La motivation est le processus qui définit le comportement du collaborateur ainsi que le sens, l'intensité et la persistance de ses efforts en vue d'atteindre un objectif. Le résultat de ceci est la performance. En effet, la motivation est le déterminant essentiel de la performance.

Si l'on en croit la théorie, un objectif bien fixé, clairement définis, d'une certaine difficulté, etc. (voir point 3.1.2) provoquerait une grande motivation chez l'employé. Cependant, on peut craindre qu'il n'en soit pas ainsi.

On a pu constater une différence d'opinion majeure entre les évaluateurs :

1. La majorité de ceux-ci imaginent effectivement que la fixation d'objectifs crée une certaine motivation chez l'employé, en plus de lui montrer la direction dans laquelle il doit avancer et ce qui est attendu de lui. A la suite des entretiens, on a pu ressortir cinq facteurs qui influenceraient la motivation :
  - La personnalité et le caractère de l'évaluateur et de l'évalué
  - L'attente du collaborateur en terme d'évaluation
  - L'augmentation de salaire
  - La perception de l'évaluation comme bonne ou mauvaise
  - La capacité de résistance à la pression de l'évalué
2. Deux évaluateurs sur huit pensent que si l'évaluation est mauvaise, l'employé sera démotivé. Par contre, si l'évaluation est bonne, l'employé ne sera pas pour autant plus motivé qu'avant.

Du côté des évalués, il semblerait que la moitié des évalués soient des adeptes de la première théorie, ce qui est bien et positif. L'évaluation aurait une influence sur l'employé. L'autre moitié n'est adepte d'aucune théorie, l'impact de l'évaluation sur leur motivation est tout simplement nul, ou presque.

Comme on peut le constater, l'évaluation a une influence sur la motivation pour la moitié des évalués. Mais, elle ne semble pas être autant présente que le voudrait la théorie. Il serait intéressant de savoir pourquoi ne sont-ils pas influencés ? Que pourrait-on faire pour qu'ils le soient ? Il serait aussi important de voir si la manière dont sont fixés les objectifs est bonne. Mais il ne s'agit pas simplement de regarder si la théorie est bonne, il s'agit de vérifier si, dans la



réalité, les objectifs sont vraiment définis comme il l'est dit. Car ceux-ci devraient créer une grande motivation, ce qui ne paraît pas être le cas.

Bref récapitulatif :

*Il y a trois tendances concernant l'impact de l'évaluation sur la motivation :*

- Il y a un impact, mais il dépend de cinq facteurs.*
- Si l'évaluation est mauvaise, l'impact est négatif. Si l'évaluation est bonne, l'évaluation est nulle.*
- Il n'y a aucun impact sur la motivation.*

## **8.7. Variable dépendante – Performance**

La performance est la valeur attendue par l'entreprise de son collaborateur. Mais cette notion, bien que connue de tout le monde, paraît être moins claire et explicite que la notion de motivation. Il semblerait que les personnes interrogées aient de la peine à voir concrètement la performance. La motivation peut être comparée à l'envie, sentiment que tout un chacun connaît. Mais la performance ne peut pas être associée à un sentiment. Visiblement, ceci perturbe quelque peu les gens. Sept évalués sur huit ont répondu que l'évaluation n'avait aucun impact sur leur performance. Les collaborateurs interrogés font leur travail correctement et ce n'est pas l'évaluation qui impulse cela.

Le seul point qui pourrait être discuté est l'aspect financier. En effet, l'évaluation débouche directement sur une partie de la rémunération. Si les objectifs ne sont pas atteints, les répercussions se font ressentir sur l'augmentation de salaire ou la prime annuelle. Cela signifie que, l'évaluation en soit n'a peut-être pas d'influence sur la performance, mais la rémunération en a une. Posons l'hypothèse suivant : si les employés n'avaient pas d'objectifs à atteindre, le travail journalier serait de la même qualité qu'actuellement, mais la quantité serait-elle réellement plus grande ? Elle le devrait car ils ont plus de temps à disposition pour exécuter ces tâches, mais ce n'est pas une certitude. Ceci signifie donc que la fixation d'objectifs les rend plus performants car ils ont plus de travail à effectuer et qu'ils arrivent à le faire car ils ne souhaitent pas voir leur prime ou augmentation de salaire baisser. La performance des employés serait-elle finalement plus influencée que ce qu'ils pensent ?

Il ne s'agit que d'une hypothèse, et il est difficile de savoir si elle est juste et objective. Mais il y a certainement quelque chose à en tirer.

Bref récapitulatif :

*Si l'on ne se fie qu'aux entretiens, l'évaluation n'a aucun impact sur la performance des employés. Cependant, comme il l'a déjà été mentionné à plusieurs reprises, il semble que le salaire ait plus de poids que ce que l'on pense. Et étant donné que le salaire découle de l'évaluation, et bien celle-ci pourrait avoir un impact indirect.*



## 8.8. Synthèse

L'évaluation est extrêmement bien vue par les évaluateurs, quelque soit le domaine. Concernant les évalués, on peut les séparer en deux groupes : il y a les personnes qui considèrent l'évaluation positivement et celles qui la voient plus négativement.

Il est ressorti a plusieurs reprises que le salaire avait une forte influence sur les employés, et cela de manière plus prononcée dans le domaine public que privé. Toutefois, il faut se demander s'il s'agit véritablement d'une différence entre les deux domaines ou s'il s'agit d'une différence entre « augmentation de salaire » et « prime » ?

Il est réjouissant de voir que toutes les personnes interrogées sont très satisfaites de leur place de travail et qu'elles sont heureuses de pouvoir dire que leur entente avec leurs managers ou leurs collaborateurs est très bonne. Ils se félicitent d'avoir des relations ouvertes, franches et respectueuses et que cela leur permet de régler les problèmes dès leur apparition.

En revanche, concernant l'implication des employés au travail, les résultats sont moins bons. En effet, malgré la bonne définition des objectifs, l'effet recherché par ces derniers n'opère pas. Les collaborateurs auraient dû se sentir impliqués mais il n'en n'est rien. C'est pourquoi, il serait important de savoir où sont les lacunes et envisager, éventuellement, de les combler.

L'engagement organisationnel n'a pas tellement plus de succès que l'implication. En effet, il semble que peu d'évalués ne soient engagés envers leur organisation. Est-ce un manque de soutien de la part des entreprises ? Il n'a pas été possible de définir l'origine de ce détachement, mais il serait important de la connaître car un employé qui travaille dans une entreprise par volonté offre un meilleur rendement et plus d'efficacité que celui qui reste par dépit.

De même, l'employé qui fait preuve de comportement organisationnel mérite d'être récompensé ou remercier car il est un facteur important pour la bonne marche de l'entreprise. Mais il ne faudrait pas inciter le collaborateur à le perdre parce que l'on aurait omis de l'en remercier. C'est pour cette raison qu'il est important de prendre en considération ce comportement et de le souligner. Fort heureusement, selon quinze personnes sur seize, il est pris en considération.

Concernant l'influence de l'évaluation sur la motivation, les avis sont très divergents. Au sujet des évalués, il y a deux tendances bien distinctes. La première, qui concerne la moitié d'entre eux, tend à démontrer qu'ils ne sont pas touchés par l'évaluation car l'impact est nul. La seconde établit que la motivation dépend directement de l'évaluation. En effet, si cette dernière est mauvaise, la motivation en fera les frais et, a contrario, si elle est bonne, le collaborateur sera motivé.

Concernant les évaluateurs, les tendances sont multiples mais pour reprendre l'idée des collaborateurs qui associent évaluation et motivation, voilà ce qu'en pensent les managers : si l'évaluation est mauvaise, la motivation sera effectivement basse, en revanche, si l'évaluation est bonne, la motivation n'en sera pas pour autant plus grande.

Si l'on ne se fie qu'aux entretiens, l'évaluation n'a pas d'impact significatif sur la performance des employés, du moins pas directement. Mais, comme souvent mentionné, le salaire pourrait avoir un impact sur la performance du collaborateur. Dans la mesure où il découle de l'évaluation, cette dernière pourrait avoir un impact indirect sur la performance des employés.

## 9. RECOMMANDATIONS

A la suite des analyses des entretiens et constats de cette recherche, je me permet d'émettre quelques recommandations.

### 9.1. Public

Concernant les directives de l'évaluation, 75% des personnes interrogées s'en sont plaintes, et parmi elles, des évaluateurs et des évalués. Le problème à l'air d'être compris, d'une part, il n'est pas possible de faire bénéficier tous les collaborateurs de l'augmentation maximale de salaire, d'autre part, le salaire se veut être une récompense au mérite. Cependant, il paraîtrait important de s'intéresser aux autres possibilités envisageables pour la détermination de l'augmentation. En effet, l'évaluation perd toute crédibilité auprès des évalués et, peut-être des évaluateurs. En effet, elle ne sert pas qu'à décerner des augmentations salariales ! Elle sert, en premier lieu, à faire le point sur les compétences et les qualités du collaborateur. Elle évalue sa contribution à la réussite de l'entreprise. Mais, lorsque les notes attribuées doivent être calculées afin de ne pas dépasser une certaine moyenne du service, l'évalué ne peut plus se reconnaître dans l'évaluation. Quelles notes lui sont réellement attribuées et quelles sont celles qui ont été haussées ou baissées de manière à rester dans la moyenne ? L'évaluation peut être un outil de motivation, mais il faut lui en donner les moyens. Ne serait-il pas possible de séparer l'évaluation de l'aspect financier ? Peut-être serait-il possible de diviser l'évaluation en deux parties :

1. La première partie évaluerait le travail proprement dit afin de définir l'augmentation de salaire. Elle pourrait être basée sur les objectifs et ces derniers seraient d'une difficulté plus élevée qu'actuellement. En effet, les employés sont intéressés par l'aspect financier et se démèneraient pour les atteindre. Le problème dans la situation actuelle est le suivant : les employés sont tellement curieux de savoir quelle sera leur augmentation pour l'année suivante que le reste de l'évaluation est bâclé. Toutefois, les évaluateurs souhaitent transmettre quelque chose au travers de ces évaluations telles que des félicitations ou des demandes d'amélioration mais, dans les conditions actuelles, ce n'est pas possible.
2. La seconde partie évaluerait les caractéristiques personnelles et les compétences. Ceci permettrait au collaborateur de savoir exactement ce que le supérieur pense de lui, quels sont ses points forts, quels sont ses points faibles, ce qu'il pourrait améliorer, etc. Dans cette évaluation, il se reconnaîtrait et l'évaluation pourrait, dans ces conditions, devenir un outil de motivation.

On pourrait, si cela est possible, envisager une enveloppe budgétaire par service dont la répartition des augmentations serait gérée par le chef de service. Actuellement, certains évaluateurs ont l'impression que leurs collaborateurs sont, en quelque sorte, en compétition avec les autres employés au sujet de l'augmentation de salaire. Certains évaluateurs font peut-être plus attention aux

directives, d'autres essaient d'être très généreux avec leurs collaborateurs et de leur donner le maximum de points.

Plusieurs évaluateurs ont reproché au système de note d'être trop petite et trop rigide. Ils souhaiteraient que les tranches soient plus grandes. En effet, ceci permettrait d'être plus précis, plus juste et de faire disparaître une part de subjectivité. Les évaluateurs pensent que l'évaluation, hormis les directives et les comportements qui s'ensuivent, n'est pas objective étant donné que sur les notes de 1 à 5, les deux extrêmes ne sont jamais utilisés. C'est pour cette raison qu'ils souhaiteraient pouvoir naviguer un peu plus que sur trois notes et, par la même occasion, permettre une certaine progression du collaborateur sur l'échelle.

Lors de l'évaluation, le collaborateur peut faire part de ses besoins et désirs ainsi que de remarques éventuelles. Ces données sont transmises au service des Ressources Humaines afin qu'elles soient analysées. De même, certaines moyennes de service d'évaluation seraient corrigées afin d'être cohérentes dans l'ensemble. Il a été dit qu'il serait intéressant pour les évaluateurs de pouvoir bénéficier d'un débriefing avec l'office du personnel au sujet de l'évaluation afin de connaître les décisions qui ont été prises concernant leurs évalués. En effet, actuellement, ils ne savent pas quelles ont été les augmentations de leurs collaborateurs et si leurs demandes ont été traitées et accordées.

Plusieurs personnes, des évalués comme des évaluateurs, ont émis le souhait de pouvoir évaluer le supérieur, respectivement, se faire évaluer. Ceci pourrait aider les évaluateurs à s'améliorer. Ce ne peut être que de petites choses pour l'évaluateur mais elle peuvent être importantes pour ses collaborateurs.

Il a été suggéré d'effectuer deux entretiens par année. Il s'agirait d'un entretien supplémentaire après six mois afin de faire un petit pointage et, surtout, donner la possibilité au collaborateur de parler ouvertement, comme à l'évaluation, de ce qui ne va pas, des points à clarifier, etc. L'entretien est vraiment un moment qui tient à cœur aux évaluateurs. Ils peuvent passer du temps avec leurs collaborateurs, voir comment se sentent-ils au niveau du travail et du service, parler d'éventuels problèmes. Et il serait intéressant de leur permettre de faire cela deux fois dans l'année car les employés ne viennent pas toujours spontanément parler de ce qui les dérange et cela leur permettrait de le faire.

Enfin, on pourrait s'interroger sur la manière dont sont menés les entretiens à trois personnes. Est-ce véritablement la meilleure des solutions ? Est-ce que ce n'est pas déconcertant pour l'évalué qui ne connaît pas bien son chef de service de devoir s'exprimer devant lui ? Il est plus aisé de parler ouvertement et en toute franchise avec son supérieur lorsqu'on le côtoie tous les jours et qu'il nous connaît bien.

Toutefois, il y a aussi des points positifs qu'il ne faudrait pas oublier de relever tel que l'entretien. De l'avis de toutes les personnes interrogées, l'entretien est véritablement un moment privilégié, extrêmement important et apprécié par tout

le monde. S'il devait, une fois, y avoir un changement dans le système d'évaluation, l'entretien devrait impérativement être conservé.

Le salaire est une source de motivation et de performance. On a pu constater que l'augmentation de salaire motivait beaucoup les employés à effectuer leurs tâches correctement et à atteindre leurs objectifs. Dans la grande majorité des questions qui ont été posées, au moins une des personnes interrogées a mentionné le salaire. Comparativement au domaine privé où l'évaluation ne découle pas sur une augmentation de salaire mais sur une prime/bonus, l'augmentation salariale semble être plus efficace en terme de moteur de motivation. La différence fondamentale entre ces deux aspects financiers se trouve au niveau de la durée. En effet, une prime est touchée une seule fois alors que l'augmentation est une somme mensuelle plus petite mais est touchée régulièrement et indéfiniment. L'augmentation aurait-elle un côté rassurant ?

Par ailleurs, il faut souligner la manière adéquate dont sont fixés les objectifs. Elle reprend généralement, même si cela n'est peut-être pas consciemment, les points de la méthode SMART.

Bref récapitulatif :

*La recommandation la plus conséquente est la dissolution du lien qu'il y a entre le salaire et l'évaluation. En effet, il détruit tous les aspects positifs de l'évaluation car l'employé préfère savoir que son salaire sera augmenté de CHF 600.- plutôt que de savoir que son supérieur pense qu'il a un grand sens des responsabilités. Par contre, il faut savoir jouer avec le salaire car celui-ci est bien plus influent que ce que l'on pense.*

## 9.2. Privé

En préambule, je précise qu'aucune différence ne sera faite entre les remarques qui ont été émises par un collaborateur d'Alcan ou de Novelis afin de garder l'anonymat complet.

Tout d'abord, concernant les objectifs, il semblerait qu'ils soient bien définis et de manière claire. La seule remarque qui a été faite à ce sujet est l'imposition d'un nombre d'objectifs à définir. En effet, ce n'est le nombre d'objectifs fixés qui est important, mais la qualité de ceux-ci. Le fait d'avoir un nombre prédéfini d'objectifs à fixer entraîne parfois la fixation d'objectifs qui s'avèrent inintéressants et ne constituent pas un moteur de motivation pour l'employé.

Dans le domaine privé, comme dans le public, on souhaite pouvoir évaluer son supérieur. L'employé souhaite pouvoir exprimer ouvertement ce qui, dans son comportement ou sa gestion du personnel, le dérange. En effet, il évalue ses collaborateurs et leur montre ce qu'il souhaiterait voir s'améliorer mais il serait intéressant de lui faire remarquer ce que lui pourrait améliorer. Naturellement, le principe est le même que dans l'évaluation du collaborateur, l'idée n'est pas seulement de dire ce qui ne va pas, il faut aussi savoir dire ce qui va bien et ce qui est appréciable. L'un des huit évalués interrogés a fait la remarque suivante : « J'ai l'impression que les supérieurs ne se déplacent que pour faire les reproches et qu'ils ne soulignent pas suffisamment le bon travail. Je trouve qu'il n'y a pas assez de remerciements et de félicitations en dehors de l'évaluation. Ceci n'encourage pas les employés à s'investir dans la vie de l'entreprise. ». Cependant, s'il est important pour un évalué d'être remercié et félicité, ne serait-ce pas important pour un supérieur de savoir que ses collaborateurs apprécient sa manière de gérer son personnel, de les suivre, etc. ? Car, finalement, si ses subalternes ne le lui disent pas, qui le fera ?

Dans le domaine public, l'aspect financier qui découle de l'évaluation est une augmentation de salaire et il semblerait que se soit un bon moteur de motivation et de performance. Par contre, on ne peut pas en dire autant de la prime qui découle de l'évaluation du domaine privé. Ne serait-il pas intéressant de changer ce mode de rémunération et de le remplacer par une partie de salaire liée à la performance ? Cela serait un bon stimulant pour tous les employés.

Par ailleurs, il paraît souhaitable que le système d'évaluation soit lui-même « évalué ». Il est vrai que la société et les mentalités changent et qu'une adaptation régulière est nécessaire. A ce sujet, une personne a mentionné que, dans l'évaluation, le nombre de compétences du collaborateur à juger était trop important, d'autant plus que ce n'est pas un exercice facile. En effet, il n'est peut-être pas évident de relever et d'observer toutes les compétences chez chaque collaborateur. En revanche, il pourrait être intéressant de fixer, chaque deux ans, 3 ou 4 compétences à développer en fonction des besoins de l'entreprise. On peut citer comme exemples, l'innovation, la création et la stabilité. Il s'agirait de développer tout le personnel dans ce sens-là, et après deux ans, lorsqu'un certain niveau est atteint, le maintenir tout en poussant d'autres compétences.

Tout comme dans le domaine public, un reproche quant à l'échelle d'évaluation a été mentionné. Elle est trop rigide et, de ce fait, subsiste une certaine subjectivité que l'on ne voudrait pas avoir. De plus, comme il l'a déjà été dit, il est intéressant pour l'évalué de voir sa progression sur l'échelle d'évaluation d'une année à l'autre.

Encore une fois, cela a déjà été mentionné pour le domaine public mais il est important de le redire. L'évaluation peut être un outil de motivation si elle est bien utilisée. Malheureusement, si l'on se base sur les résultats des entretiens, ce n'est pas le cas. Elle n'a, heureusement, pas l'effet inverse mais l'impact sur la motivation, l'implication et l'engagement organisationnel pourrait être bien plus important que ce qu'il ne l'est actuellement. Il serait intéressant de réfléchir et d'étudier ce qui pourrait améliorer cela.

Comme il l'a déjà été mentionné dans les recommandations pour le domaine public, l'entretien est un moment extrêmement important pour tout le monde et très apprécié et il ne faudrait en aucun cas le supprimer.

Bref récapitulatif :

*La recommandation la plus conséquente est le changement de mode de la rémunération qui découle de l'évaluation. Comme on a pu le constater dans le domaine public, l'augmentation de salaire a une influence non négligeable et, dans le domaine privé, il serait intéressant d'en profiter.*

## 10. CONCLUSION

De nombreux documents et études expliquent et démontrent l'influence des objectifs sur la motivation, l'influence de la satisfaction au travail ou de l'engagement organisationnel sur la motivation, l'influence de l'implication ou de la motivation sur la performance, etc. Les évaluateurs pensent et imaginent que les impacts de l'évaluation sont conformes à la théorie. Et pourtant...

On ne peut pas dire que les résultats vont dans le sens contraire de ce que les études et recherches menées auparavant ont révélés. Par contre, on peut affirmer qu'ils sont « tempérés ». En effet, si l'on prend les résultats dans leur globalité, sans distinguer les évalués du domaine privé et du public, ils vont dans la bonne direction mais en pente douce. Voici, en quelques mots, les résultats obtenus.

Tout d'abord, concernant l'évaluation en soi, qu'il s'agisse des objectifs ou des domaines et des critères évalués, les trois entités dans lesquelles ont eu lieu les entretiens procèdent correctement. Les objectifs sont fixés selon les bons critères : en accord avec l'employé, selon ses compétences et ses tâches et ils sont réalisables. Concernant les domaines d'évaluation et leurs critères, il y a toujours une partie de l'évaluation sur le travail effectué (les objectifs), une partie qui concerne l'évaluation de la personne et une partie qui permet de souligner les qualités et compétences particulières de la personne, ses remarques, ses demandes, ses besoins et les objectifs à atteindre l'année suivante. Enfin, tout ceci se fait lors d'un entretien à deux ou trois personnes selon l'organisation, qui permet une discussion ouverte et franche entre le collaborateur et son manager.

Au sujet de la satisfaction au travail, toutes les personnes, domaines et postes confondus, sont satisfaites de leur travail et de leur place. Bien que ceci ne soit pas une conséquence de l'évaluation, elle va influencer la manière dont sera perçue l'évaluation (positivement ou négativement) par l'évalué et, surtout, influencer la manière dont sera mené l'entretien et le plaisir qu'aura l'évaluateur de procéder à l'évaluation.

L'implication au travail d'une personne va principalement dépendre de l'entreprise et de la perception qu'a l'évalué de celle-ci. L'implication est l'attachement d'un employé à son travail et son rôle dans l'organisation. Ce que l'entreprise propose à son collaborateur (les objectifs), ce qu'elle entreprend pour lui ou ce qu'elle lui accorde (ses demandes) va influencer l'implication de celui-ci. Dans le cas présent, cela concerne deux aspects : les objectifs qui sont fixés et les demandes accordées. Les objectifs fixés d'une année à l'autre sont des défis, ce qui, en théorie, devrait jouer en faveur de l'entreprise car ses collaborateurs devraient être plus impliqués. Avec ces objectifs, l'entreprise devrait mettre à disposition les moyens adéquats pour les atteindre, qu'il s'agisse de matériel ou de formations. Enfin, l'entreprise devrait, le plus souvent possible, accorder les demandes des collaborateurs qui généralement, sont faites dans le but d'améliorer leur travail quantitativement et qualitativement. Selon les résultats



obtenus dans cette étude, il y aurait un léger impact sur la motivation mais aucun sur l'implication.

Au niveau de l'engagement organisationnel, l'impact n'est pas plus présent que pour l'implication. Pour renforcer l'engagement des collaborateurs, l'entreprise doit montrer son soutien, son appui, ainsi qu'écouter leurs opinions, faire preuve de transparence, etc. Il s'agirait, ici, de soutenir les employés dans l'atteinte de leurs objectifs, autrement dit, de les aider dans leurs défis. Il faudrait également montrer que leurs remarques sont prises au sérieux et qu'elles comptent beaucoup. Mais tel n'est visiblement pas le cas car la grande majorité des évalués ne sont pas plus engagés, contrairement à ce que pensent leurs supérieurs, les évaluateurs.

Le point sur le comportement organisationnel n'a pas été très développé mais ce qui était espéré a été confirmé. En effet, quinze personnes sur seize ont dit que le comportement organisationnel était pris en considération lors de l'évaluation. Certains évaluateurs avouent même récompenser ce type de comportement par l'augmentation des responsabilités, par exemple. Il est rassurant d'apprendre que tous les évaluateurs sont conscients de l'existence de ce comportement.

« Faire des efforts significatifs pour faire un bon travail » constitue une bonne définition de la motivation au travail. Selon la théorie, si les objectifs sont bien définis, selon un certain nombre de critères, la motivation de l'employé devrait être plus grande. Et le résultat de celle-ci devrait être la performance. Si l'on regarde les réponses obtenues lors des entretiens et qu'on les compare à la théorie, les résultats ne correspondent pas à ce qu'ils devraient être. Bien entendu, l'évaluation n'est pas constituée exclusivement d'objectifs, mais dans les questions destinées aux entretiens, ils y avaient une place importante. C'est pourquoi, bien que la motivation ne découle pas uniquement des objectifs, on peut dire qu'elle n'est pas aussi présente que ce qu'elle le devrait.

Concernant la performance, sept évalués sur huit ont répondu que l'évaluation n'avait aucun impact sur leur performance. La motivation a un rôle fondamental dans l'influence sur la performance, mais étant donné que l'évaluation n'a pas beaucoup d'impact sur la motivation, celle-ci ne peut pas influencer la performance. De plus, même pour les personnes pour lesquelles il y avait un impact sur leur motivation, l'impact sur leur performance était nul.

Encore une fois, selon la théorie, l'évaluation devrait jouer un rôle important et être un moteur de motivation et de performance bien plus que ne l'est le salaire. Pourtant, on constate que ce n'est pas le cas. Lorsque l'on a un outil de motivation tel que celui-ci, il faudrait savoir en profiter. Il serait intéressant et important de mener une étude auprès des employés afin connaître les facteurs qui augmenteraient leur motivation et ce qui pourrait être amélioré dans l'évaluation.

Concernant les différences entre le domaine privé et le domaine public, on doit relever la relation entre l'évaluation et le salaire qui est bien plus présente dans le

domaine public que privé ainsi que la manière de mener les entretiens à deux personnes dans le domaine privé et à trois dans le public. La première différence est notable et il serait peut-être préférable de casser ce lien car, les directives qui y sont liées ont un impact négatif sur l'évaluation. En effet, celle-ci perd de sa valeur et de sa crédibilité. Elle peut être un outil de motivation dont il faudrait profiter et non pas la réduire à néant par cet aspect financier qui en découle.

Pour conclure, on peut sans autre imaginer que les différences constatées seront difficiles à équilibrer. Il y a toujours eu des différences entre les domaines privé et public et il y en aura toujours. Le but général est différent, on ne peut donc pas s'attendre à avoir des entreprises et organisations qui fonctionnent de manière similaire et on peut affirmer que les différences qui ont été relevées sont minimales.

Par ailleurs, on peut dire que l'évaluation n'a pas véritablement un impact important sur les employés et leur travail. Bien sûr, les impacts ne sont pas négatifs, mais ils ne sont, de loin, pas aussi efficaces que ce qu'ils auraient dû l'être en théorie. On peut maintenant affirmer que l'évaluation a un léger impact sur la motivation des évalués mais, en revanche, elle n'en a pas, ou quasiment pas, sur la performance.

Cependant, et ceci sera le mot de la fin, un facteur supplémentaire a fait son apparition lors de cette étude et, celui-ci semble avoir une influence significative sur les employés, bien plus que l'évaluation, la place de travail ou le manager. Il s'agit de l'aspect financier. Il a été mentionné à maintes reprises et à propos de chaque déterminant. Cet aspect qui n'avait pas été pris en compte lors de la préparation de cette étude s'est imposé comme étant un facteur important dans l'influence de la motivation et de la performance. Mais l'homme n'est-il motivé que par l'argent ? Est-ce que l'argent serait la seule motivation efficace ?

## **10.1. Ouverture de nouvelles pistes de recherche**

Comme il a été dit en introduction, le domaine traité est vaste et mérite d'être encore exploré. Par ailleurs, cette étude laisse derrière elle de nombreuses zones d'ombre qui constituent autant de pistes de recherches possibles.

Tout d'abord, il serait extrêmement intéressant de refaire cette étude mais de manière plus ciblée. Cela représenterait quatre travaux de diplôme :

1. Sur le domaine public en s'intéressant uniquement aux évalués.
2. Sur le domaine public en s'intéressant uniquement aux évaluateurs.
3. Sur le domaine privé en s'intéressant uniquement aux évalués.
4. Sur le domaine privé en s'intéressant uniquement aux évaluateurs.

Chaque travail serait effectué sur un échantillon de vingt personnes réparties sur, au minimum, trois communes ou entreprises. Ces études seraient aussi basées sur

des entretiens qualitatifs. De cette manière, il serait possible de ressortir des conclusions fiables et pesées.

Il vaudrait également la peine de rechercher quelle serait la façon la plus adéquate de lier l'évaluation et le salaire, car celui-ci est un moteur de motivation et de performance et a une forte influence sur le collaborateur. Le système utilisé aujourd'hui par le domaine public place le salaire en bonne position mais cela porte à conséquences sur la validité et crédibilité de l'évaluation. La méthode utilisée par le domaine privé est intéressante, au niveau de l'évaluation de la personne et du travail, mais la notion salariale n'a que peu d'influence et elle pourrait être utilisée plus efficacement.

On pourrait aussi envisager une étude sur les aspects qui motivent les employés. Car l'entreprise a tout à gagner d'avoir, dans ses rangs, des employés motivés. Visiblement, l'évaluation ne jouerait pas un grand rôle dans l'influence de la motivation. Mais alors, qu'est-ce qui l'accroît ?

Concernant l'implication organisationnelle, il pourrait être intéressant de connaître les raisons pour lesquelles l'employé ne se sent pas impliqué. Tout semble être là pour qu'il le soit, mais peu d'entre eux se sentent véritablement impliqués. Parallèlement, la même étude pourrait être menée sur les raisons qui font que l'employé n'est pas engagé.

Pour quelle raison les évaluateurs sont plus sensibles à l'évaluation et à ses impacts que les évalués ? On constate, en effet, que les évalués qui réalisent quelques évaluations ont un avis plus proche des évaluateurs que des évalués. Il a souvent été relevé que les évaluateurs sont beaucoup plus optimistes au sujet de l'évaluation que les évalués.

## **10.2. Points forts et points faibles de ce travail**

### **10.2.1. Points forts**

Les tendances générales qui émanent de l'étude ne sont pas des nouveautés mais appuient ce qui a déjà été révélé par le passé.

Après avoir écouté les propos des évalués comme des évaluateurs, il m'a été possible de faire quelques recommandations qui, peut-être, seront suivies. Si, par l'intermédiaire de ce travail, j'ai pu, ne serait-ce qu'un tout petit peu, aider certaines personnes à se faire entendre, j'en serais ravie.

### **10.2.2. Points faibles**

Etant donné le peu de temps à disposition pour réaliser cette étude, il n'a pas été possible d'aller en profondeur. Seules seize personnes ont été interrogées et, malheureusement, cet échantillon n'est pas suffisamment représentatif et ne permet pas de tirer des conclusions.

De plus, ce travail devait, comme il était initialement prévu, être effectué sur le domaine public exclusivement. Par la suite, d'un commun accord avec le professeur qui me suit, nous avons décidé de comparer les domaines privé et public. Tout en offrant une autre perspective fort intéressante permettant de multiples comparaisons, l'échantillon représentatif de chaque domaine s'est trouvé allégé d'autant. Par conséquent, il devient plus difficile de tirer des conclusions parfaitement fiables.

## **11. SYNTHÈSE**

J'ai eu la chance et le plaisir de réaliser mon travail de diplôme dans un domaine qui m'intéresse beaucoup, les ressources humaines. De plus, j'ai eu l'occasion d'effectuer les entretiens relatifs à cette étude dans les plus grandes entreprises de la région, ce qui m'a permis d'en savoir un peu plus sur elles et sur leur mode de fonctionnement.

Ce travail m'a permis de rencontrer des personnes intéressantes et passionnantes qui m'ont beaucoup appris sur les ressources humaines et la gestion d'un team, en plus de ce que j'ai découvert sur l'évaluation annuelle qui était le thème principale de l'étude.

Au travers de ce travail, j'ai dû apprendre à élaborer un guide d'entretien et à mener un entretien. Ceci m'a obligé à prendre la parole et à tenir une discussion avec des personnes qui m'étaient, jusqu'alors, inconnues.

Les parties les plus difficiles ont été, dans un premier temps, de contacter les entreprises car, comme mentionné ci-dessus, il s'agit, pour moi, d'un exercice difficile et dans un second temps, de mener les entretiens. L'autre partie qui m'a parue moins évidente que prévue a été l'analyse des entretiens. En effet, je m'attendais à avoir des résultats homogènes et clairs alors que ça n'a pas été le cas. C'est la raison pour laquelle il a fallu changer de direction pour, finalement, rechercher des tendances et non plus des vérités absolues.

Paradoxalement, ce que j'ai le plus apprécié, c'était les entretiens car les personnes interrogées étaient franches et ouvertes et qu'elles m'ont beaucoup appris sur le monde du travail et, bien entendu, sur l'évaluation annuelle.

Pour finir, j'espère que les lecteurs auront autant de plaisir à lire ce travail de diplôme que ce que j'en ai eu à le faire.

## 12. SOURCES

ST-ONGE, MORIN, BELLEHUMEUR, DUPUIS, Motivation des cadres à évaluer le rendement de leurs employés : perspectives rationnelle, politique et symbolique, HEC Montréal, UQAM, 2004

HIRECHE, L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel, Université Paris-Dauphine, France, 2004

CASTAING, Apprécier la performance et développer les compétences, 2004

ROUSSEL, La motivation au travail – concept et théories, Les notes du LIRHE, 2000

CHARLES-PAUVERS, COMMEIRAS, PEYRAT-GUILLARD, ROUSSEL, Les déterminants psychologiques de la performance au travail : bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, LIRHE - Université des Sciences Sociales, sept. 2006

NDI ZAMBO, Les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité, Conférence au Bénin, 2001

DOUCET, Mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques, ESG-UQAM Montréal, 2004

MIGNONAC, Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2004

BLAIS, Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester, Université de Québec, 2005

PAILLE, Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait, Université du Maine, 2004

MORIN, AUDEBRAND, L'engagement organisationnel et le sens du travail, HEC Montréal, Service de l'enseignement du management

BENTEIN, VANDENBERGHE, DULAC, Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2004

JUTRRAS, VAILLANCOURT, Satisfaction et motivation au travail, 2003

ALEXANDRE-BAILLY, BOURGEOIS, GRUERE, RAULET-CROSET, ROLAND-LEVY, Comportements humains et management, édition Pearson Education, 2003

JEANSON, La motivation au travail dans les services publics, DESS, 2003

[www.alcan.com](http://www.alcan.com)

[www.novelis.ch](http://www.novelis.ch)

<http://andre.font.free.fr/>

<http://www.techno-science.net>

<http://www.uvek.admin.ch>

## **13. ANNEXES**

### **13.1. Annexe 1 : Guide d'entretien**

☐ Evalueur

☐ Evalué

☐ Privé

☐ Public

#### **Question générale :**

Quelle est votre fonction ? En quoi est-ce que ça consiste ?

#### **Le système d'évaluation**

1. Comment voyez-vous l'entretien ? Est-ce plutôt un moment que vous attendez ou un moment que vous redoutez ?
2. Qu'est-ce qui vous plaît et vous dérange dans l'évaluation en général ?

#### **L'évaluation, le manager**

3. Comment préparez-vous l'entretien ?
4. Comment est perçue l'évaluation par l'évaluateur/évalué ?
5. Quelle est votre entente avec l'évaluateur/évalué ?
6. Comment l'évaluateur procède à l'entretien ?

#### **La satisfaction**

7. De manière générale, êtes-vous satisfait de votre travail ? (les moyens mis à disposition, le travail est intéressant,...)
8. Est-ce que le comportement organisationnel est pris en compte lors de l'évaluation ? (comportement d'aide, penser à l'intérêt de l'entreprise, consciencieux,...)

#### **L'implication, l'engagement**

9. Est-ce que vous définissez des objectifs ?
10. Comment sont-ils définis ?
11. Quels sont les impacts de ces objectifs sur l'évalué ?
12. Se sentent-ils plus impliqués et plus engagé ?



### **La motivation, la performance**

13. Quel impact pensez-vous que l'évaluation a sur la motivation de l'évalué ?
14. Et quel impact pensez-vous que l'évaluation a sur la performance de l'évalué ?
15. Est-ce qu'il y a des salaires à la performance ? Et est-ce qu'il dépend de l'évaluation ?

### **Les améliorations**

Quels seraient vos propositions pour l'amélioration du processus d'évaluation ?

## **13.2. Annexe 2 : Tableau d'analyse du domaine public**









### **13.3. Annexe 3 : Tableau d'analyse du domaine privé**











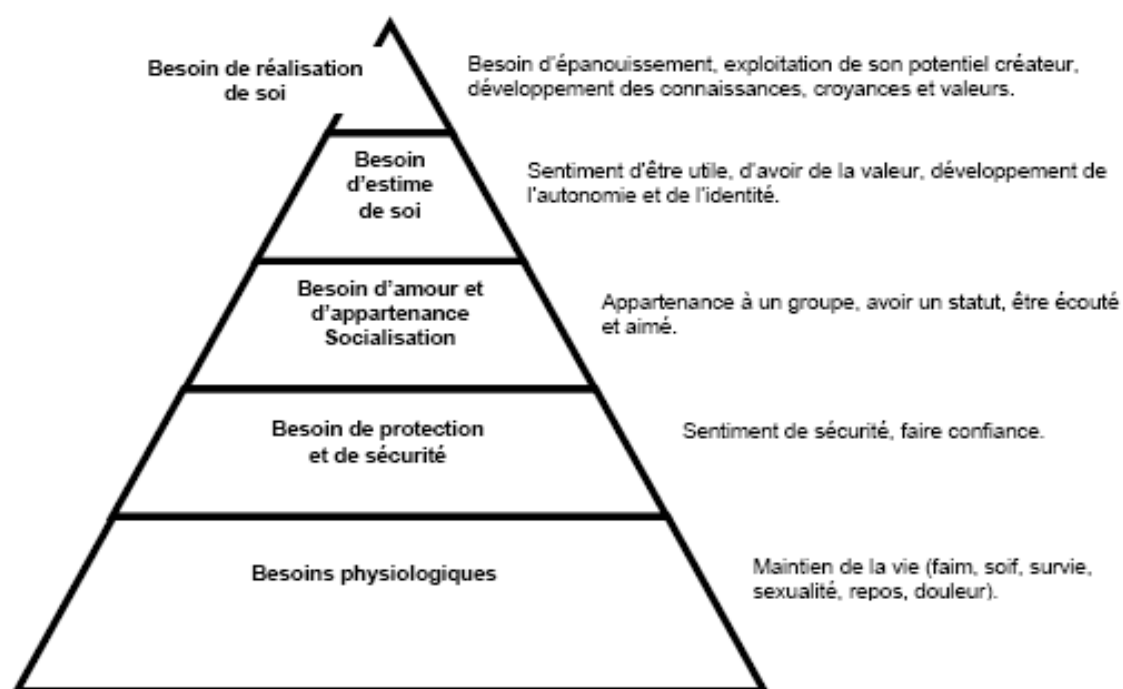


## **13.4. Annexe 4: Planning**





### 13.5. Annexe 5 : Pyramide de Maslow





## **14. REMERCIEMENTS ET ATTESTATION**

Je remercie tout d'abord tous les intervenants pour le temps et la confiance qu'ils m'ont accordé.

Je souhaite remercier la commune du Valais romand qui a participé à cette étude et tout spécialement son Secrétaire communal pour son aide et sa collaboration.

Je remercie aussi les entreprises Alcan et Novelis, et tout particulièrement les Directeurs des Ressources Humaines de chaque entreprise, M. Bruno Giovanola chez Alcan et M. Philippe Erismann chez Novelis pour leur aide et leur collaboration.

J'adresse aussi mes remerciements à M. David Giauque pour le suivi de ce travail et pour l'aide précieuse qu'il m'a apporté quant à l'élaboration du document, et la direction à suivre.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont soutenue lors de l'élaboration de ce travail de diplôme.

### Attestation

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de diplôme ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF (M. H.-P. Roten) et du professeur chargé du suivi du travail de diplôme (M. D. Giauque), y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : L'impact des systèmes d'évaluation sur la motivation et la performance des employés.

Sierre, le 10 décembre 2007

Salamin Linda

	Evalués				Evaluateurs					Evalués			Evaluateurs				
Questions	1. Comment voyez-vous l'entretien ? Un moment attendu ou redouté ?				1. Comment voyez-vous l'entretien ? Un moment attendu ou redouté ?					2. Qu'est-ce qui vous plaît et vous dérange dans l'éval. ?			2. Qu'est-ce qui vous plaît et vous dérange dans l'évaluation en général ?				
	Clarifier certains points	Ce qu'on pense de moi	Ce n'est pas une surprise	Peu d'importance	Remerciements et valorisation	Clarifier certains points	Très positif	Discussion, dia- logue, échange	Moment privilégié	Discussion	Manque d'objectivité	Folklorique	Communication	Complet	Subjectivité	Echelle trop rigide	Lien avec le salaire
Pers. 1	1				1	1				1	1			1		1	
Pers. 2			1	1		1	1	1	1		1	1	1			1	
Pers. 3			1	1				1			1		1				1
Pers. 4			1				1	1								1	1
	1	0	3	2	1	2	2	3	1	1	3	1	2	1	0	3	2

	Evalués			Evalueurs					Evalués				Evalueurs				Tous		
Questions	3. Comment préparez-vous l'entretien ?			3. Comment préparez-vous l'entretien ?					4. Perception de l'évaluation par l'évaluateur ?				4. Perception de l'évaluation par l'évalué ?				5. En-ten-te	6. Pro-cé-dure	
	Revoir obj. de l'année préc.	Proposition d'objectif	Pas du tout	Reprendre les objectifs	Préparation sur plusieurs jours	Reprendre les notes perso.	Renseignements sur les collabo.	Propositions d'objectifs	Le chef y croit	Elle est faite sérieusement	Manque d'objectivité	C'est une corvée	Oportunité de discussion	Reconnaissance et valorisation	Ce qu'on pense d'eux	Salaire	Contrainte si examen	Bonne	Suit la structure du formulaire
Pers. 1	1	1		1	1	1				1		1	1					1	1
Pers. 2			1	1			1		1	1	1		1	1			1	1	1
Pers. 3	1			1			1			1	1		1	1	1	1		1	1
Pers. 4			1				1	1				1	1			1		1	1
	2	1	2	3	1	1	3	1	1	3	2	2	4	2	1	2	1	4	4

	Evalués		Evaluat.		Evalués			Evalueurs				Evalués				Evalueurs			
Questions	7. Satisfait de votre travail ?		7. Satisfait de votre travail ?		8. Le comport. org. est pris en compte lors de l'évaluation ?			8. Le comport. org. est pris en compte ?			9. Ob- jec- tifs ?	10. Comment sont définis les objectifs ?				10. Comment sont définis les objectifs ?			
	Oui, entièrement	Oui mais...	Oui, entièrement	Oui mais...	Oui	Présent dans l'évaluation	Pas du tout	Conscient et pris en compte	Encouragé par le manager	Présent dans l'évaluation		Mesurables	En fonction de la tâche	En plus du travail normal	Capacités et qualités	Mesurables	En fonction des compétences	Utile au service et intéressant	Réalisables
Pers. 1	1		1			1				1	Oui	1	1	1	1	1		1	
Pers. 2	1		1		1			1			Oui	1	1			1	1	1	1
Pers. 3	1		1		1			1	1	1	Oui	1	1		1	1	1		
Pers. 4	1		1		1			1		1	Oui	1	1			1	1		1
	4	0	4	0	3	1	0	3	1	3	0	4	4	1	2	4	3	2	2

	Evalués				Evaluateurs			Evalués		Evaluateurs		
Questions	11. Les impacts de ces objectifs sur l'évalué ?				11. Les impacts de ces objectifs sur l'évalué ?			12. Se sentent-ils plus impliqués, engagés ?		12. Se sentent-ils plus impliqués, engagés ?		
	Enrichissant	Motivation	Attention	Un peu sur la motivation	Stimulant, motivation	Salaires	Contrainte	Oui	Non	Oui, par les obj. globaux	Envers le service	Non
Pers. 1	1				1	1			1			1
Pers. 2				1	1				1		1	
Pers. 3		1			1				1	1		
Pers. 4			1		1		1	1		1		
	1	1	1	1	4	1	1	1	3	2	1	1

	Evalués					Evalueurs				Evalués			Evalueurs		
Questions	13. L'impact de l'évaluation sur la motivation de l'évalué ?					13. L'impact de l'éval. sur la motivation de l'évalué ?				14. L'impact de l'éval. sur la performance de l'évalué ?			14. L'impact de l'éval. sur la performance de l'évalué ?		
	Positif si bonne évaluation	Négatif si mau- vaise évaluation	Salaires	Presque aucun	Négatif	Positif si bonne évaluation	Motivation plus grande	Motivation égale	Aucun	Positif si mau- vaise évaluation	Presque aucun	Négatif	Pas sûr ...	Salaires	Si pas d'évalu- ation, négatif
Pers. 1	1	1					1				1				1
Pers. 2			1	1		1		1			1				
Pers. 3				1			1				1			1	
Pers. 4	1	1						1		1	1		1		
	<b>2</b>	<b>2</b>	1	<b>2</b>	0	1	2	<b>2</b>	0	1	<b>4</b>	0	1	1	1

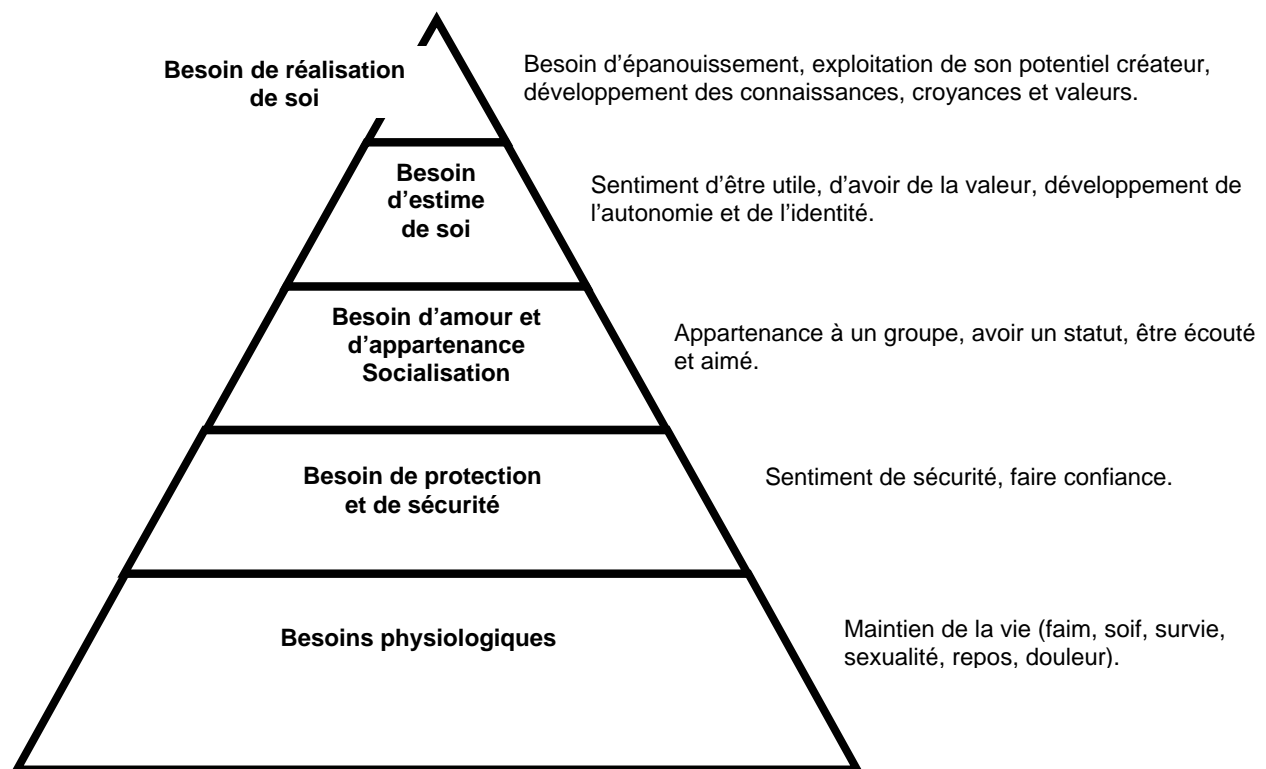
# THÉORIE DES BESOINS DE L'ÊTRE HUMAIN SELON MASLOW

Abraham Maslow, psychologue américain (1916-1972)

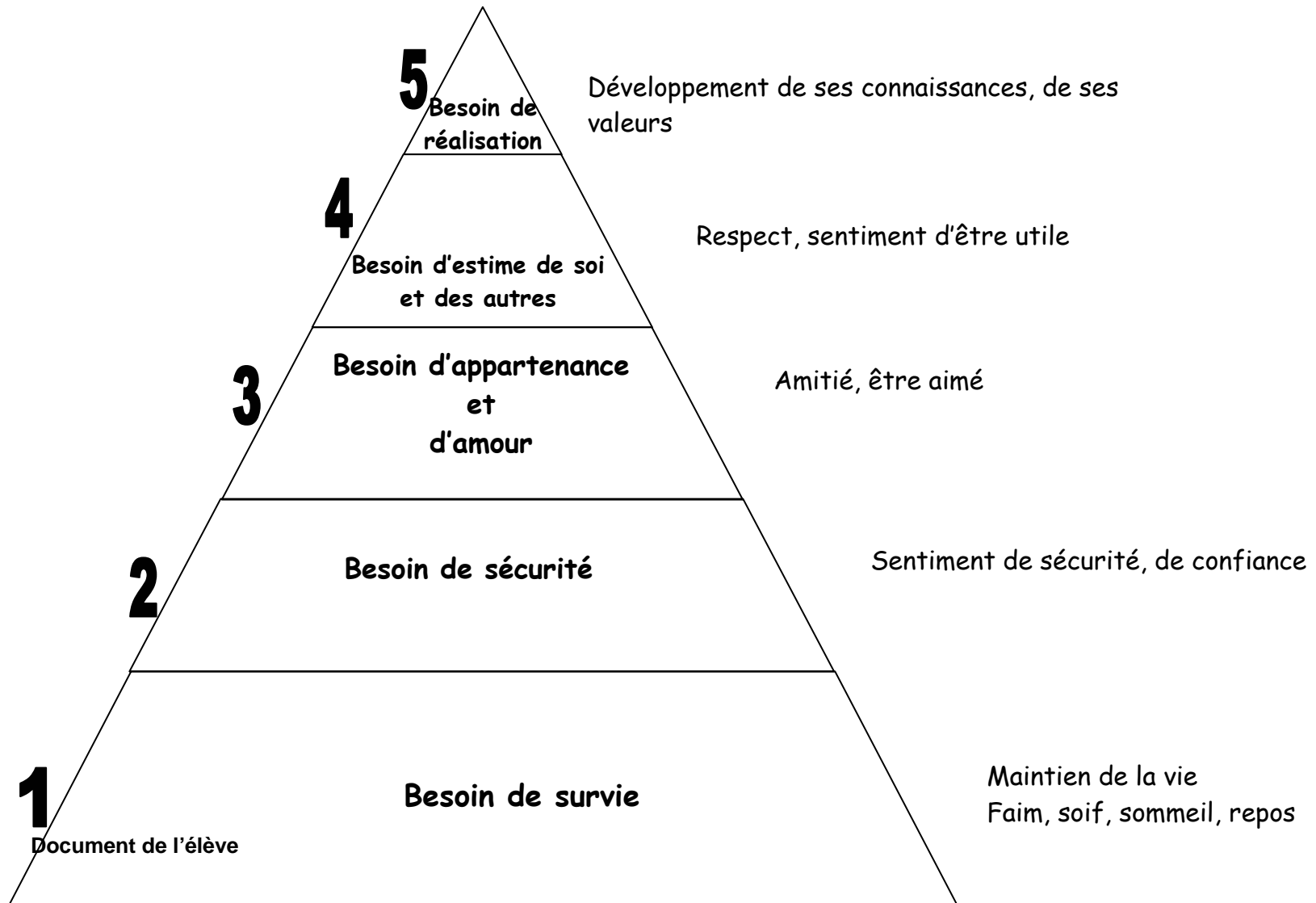
Maslow définit l'être humain comme un tout présentant des aspects physiologiques, psychologiques, sociologiques et spirituels. Chacun de ces aspects est relié à certains besoins humains. Selon lui, ce sont les besoins qui créent la motivation.

Aspects physiologiques	▪ organisation du corps physiologique et biologique;
	▪ besoin du maintien de la vie.
Aspects psychologiques et sociologiques :	▪ besoin de sécurité, d'appartenance et de reconnaissance.
Aspects spirituels :	▪ besoin de dépassement et de réalisation de soi.

Maslow a schématisé la hiérarchie des besoins à l'intérieur d'une pyramide à cinq paliers. Selon lui, la satisfaction d'un besoin ne peut être réalisée que si les besoins de niveau inférieur sont eux-mêmes satisfaits. Ainsi, un individu ne peut se sentir en sécurité que si les besoins de niveaux inférieurs sont eux-mêmes satisfaits.



# Pyramide des besoins



**Légende :** Les besoins identifiés au n° 1 doivent être satisfaits avant de penser satisfaire les besoins classés au n° 2, etc.





## **GUIDE D'ENTRETIEN :**

☐ Evalueur

☐ Evalué

☐ Privé

☐ Public

### Question générale :

Quelle est votre fonction ? En quoi est-ce que ça consiste ?

### Le système d'évaluation

1. Comment voyez-vous l'entretien ? Est-ce plutôt un moment que vous attendez ou un moment que vous redoutez ?
2. Qu'est-ce qui vous plaît et vous dérange dans l'évaluation en général ?

### L'évaluation, le manager

3. Comment préparez-vous l'entretien ?
4. Comment est perçue l'évaluation par l'évaluateur/l'évalué ?
5. Quelle est votre entente avec l'évaluateur/évalué ?
6. Comment l'évaluateur procède à l'entretien ?

### La satisfaction

7. De manière générale, êtes-vous satisfait de votre travail ? (les moyens mis à disposition, le travail est intéressant,...)
8. Est-ce que le comportement organisationnel est pris en compte lors de l'évaluation ? (comportement d'aide, penser à l'intérêt de l'entreprise, consciencieux,...)

### L'implication, l'engagement

9. Est-ce que vous définissez des objectifs ?
10. Comment sont-ils définis ?
11. Quels sont les impacts de ces objectifs sur l'évalué ?
12. Se sentent-ils plus impliqués et plus engagé ?

### La motivation, la performance

13. Quel impact pensez-vous que l'évaluation a sur la motivation de l'évalué ?
14. Et quel impact pensez-vous que l'évaluation a sur sa performance ?
15. Est-ce qu'il y a des salaires à la performance ? Et est-ce qu'il dépend de l'évaluation ?

### Améliorations

16. Quels seraient vos propositions pour l'amélioration du processus d'entretien ?